



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

BÚSQUEDA, RETENCIÓN Y ATRACCIÓN DEL TALENTO EN LA ACTUALIDAD

(La guerra por el talento)

Autor: Miriam Sánchez Fernández de Valderrama

Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid

Diciembre 2014

ÍNDICE

1.	RESUMEN Y PALABRAS CLAVE -----
2.	INTRODUCCIÓN -----
2.1	Objetivos -----
2.2	Metodología -----
2.3	Necesidad de investigación -----
2.4	Estructura del trabajo-----
3.	EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO DEL SIGLO XX
3.1	Fundamentos de la gestión del talento -----
3.2	Búsqueda y retención del talento en las empresas-----
3.3	Atracción del talento de los empleados -----
4	LA GUERRA POR EL TALENTO Y SUS VARIABLES EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI
4.1	Introducción metodológica-----
4.2	Conciliación familiar y laboral: un nuevo reto para la gestión del talento -----
4.3	Flexibilidad en la estrategia empresarial -----
4.4	Posibilidad de desarrollo profesional -----
4.5	Nuevas técnicas para evitar la fuga del talento -----
5	RESULTADOS -----
6	CONCLUSIONES -----
7	BIBLIOGRAFÍA -----

8 ANEXOS-----

8.1 Anexo I: Encuesta 2013 Robert Walters -----

8.2 Anexo II: Encuesta 2013 Michael Page-----

8.3 Anexo III: Encuesta 2005 en China -----

8.4 Anexo IV: Glosario -----

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La presente investigación trata de revisar la bibliografía acerca de la gestión del talento empresarial. Se trata de estudiar cómo las organizaciones son capaces de seleccionar y más adelante de retener a los mejores trabajadores. Además, analiza cómo la propia volatilidad del entorno en el que conviven trabajadores y empresas, hace que el mismo concepto de talento haya cambiado para las organizaciones a lo largo de la historia.

En este sentido, se quiere estudiar la forma en que gestionan el talento las empresas en la actualidad como respuesta a la creciente “guerra por el talento”, y cómo responden ante la posible fuga de éste. Los resultados demuestran que si las empresas no son conscientes de la importancia que tiene para ellas el ser capaces de motivar y satisfacer las necesidades y deseos de sus empleados, la fuga del talento será cada vez mayor.

Se estudia el cambio del paso del modelo de búsqueda de competencias al modelo de búsqueda de potencial en las empresas. Actualmente se utiliza un híbrido entre los dos.

Así mismo, se estudia el cambio de los factores de atracción y retención de los trabajadores en la actualidad y la implementación de nuevas técnicas que implican una mayor flexibilidad, nuevas tecnologías, *employer branding*, desarrollo profesional y mejores condiciones a los mejores trabajadores. Esta investigación pretende analizar cómo estos factores han ido ganando importancia para los trabajadores, en oposición a los más clásicos (salario o estabilidad laboral, entre otros).

Por último, se estudiarán también las nuevas técnicas que están empezando a aparecer en la actualidad para atraer/retener el talento, orientadas al *re-recruitment*, *re-engagement* y la *re-energization* de los trabajadores.

Todos estos cambios están ocurriendo debido a la creciente “guerra por el talento” que está empezando a tomar importancia a nivel global.

Palabras clave: *Gestión del talento, Retención del talento, Atracción del talento, Reclutamiento, “Employer Branding”, Re-engaged, Re-recruitment, Re-energized, Guerra por el talento.*

1.1 ABSTRACT AND KEY WORDS

The present investigation makes an effort to make an intense review of the literature about the humans resources and talent management. It is also reinforced with the evidence demonstrated by surveys made by some of the most prestigious and known HR consultant companies of the world. The aim is to study how the companies are able to select, attract and retain the best workers. The own meaning of the word “talent”, regarding the volatility of the environment where it coexists. The quick changes that global economies are having to confront in a short amount of time has forced the word to a change of meaning along the history of Human Resources.

In this sense the investigation studies the way in which the companies manage the talent in their corporation as a response to the 'talent war' that is starting to take place. This implicates the attraction, identification, and the retention of this talent. The investigation identifies the new keys of the human resources in the different fields.

The change of the selection model, from the competencies model to the potential model, being right now an hybrid between both of them, is the tendency that is starting to be seen.

The change of the factors of attraction and retention of workers and implementation of new HR policies, involves more flexibility, new technologies, employer branding, career development and better conditions to the best workers and many others. The investigation analyses how this factors have changed its importance for the workers, opposite to the "classic" factors (salary, stability and others).

Study the new approaches that are being made to retain/attract talent. These are focused on the re-recruitment, re-engagement and re-energization of workers.

All these changes are occurring due to the "Talent War" that is starting to take place at a global level.

Key words: *Talent management, Talent retention, Talent attraction, Recruiting, "Employer branding", Re-engaged, Re-recruitment, Re-energized, Talent war.*

2. INTRODUCCIÓN

La atracción y retención de empleados es algo fundamental en el ámbito empresarial para los directores de una empresa, ya que en un mundo tan complejo, volátil y globalizado como el actual, si una organización no sabe atraer y retener adecuadamente el talento, corre el riesgo de perderlo más fácilmente y como consecuencia, no solo perjudicarse a sí misma, sino también favorecer a la competencia.

En este contexto, todos los indicadores auguran una fuerte competencia por los trabajadores más talentosos a nivel mundial, siendo para las empresas cualquier persona, de cualquier parte del mundo, un potencial trabajador nuevo y capacitado para su empresa.

En palabras de Miguel Bonet (2006): "La guerra por el talento es un hecho, y si no queremos suspirar por haberlo perdido habrá que indagar en nuevas fórmulas de gestión que permitan satisfacer más plenamente y acorde con sus prioridades a aquellos que alimentan nuestro negocio."

2.1 OBJETIVOS:

El presente trabajo trata de estudiar, a través de la evolución del talento humano, y de la documentación empírica aportada para la realización del trabajo (encuestas), la existencia de

una relación entre la búsqueda del talento que realizan las empresas y las distintas formas de atracción/retención del mismo.

Los objetivos de este trabajo son los siguientes:

- A. Estudiar el proceso evolutivo de la gestión del talento humano e identificar y analizar los factores que resultan más interesantes en cuanto a la atracción y retención de los empleados de empresas multinacionales, tanto en el siglo XX, como en el siglo XXI, a la hora de escoger un empleo.
- B. Describir similitudes y diferencias en cuanto a los factores más determinantes que se desprenden de las teorías más antiguas que tratan acerca de la gestión del talento humano y las más actuales.
- C. Analizar la relevancia que tienen el modelo de búsqueda de competencias, la flexibilidad en el trabajo y la conciliación laboral y familiar, y la posibilidad de desarrollo en el trabajo en el siglo XXI.
- D. Describir las razones por las que el talento en la actualidad es un bien escaso, y por tanto, el porqué de la importancia de su atracción y retención para las empresas.
- E. Analizar los métodos más utilizados y novedosos en las empresas actuales para prevenir la fuga del talento (re-engaged, re-recruitment, re-energized...etc).

2.2 METODOLOGÍA:

Para conseguir los diferentes objetivos se recurrirá a diversos métodos cuantitativos y cualitativos.

Primero crearemos un marco conceptual para el que usaremos bibliografía relacionada con las diferentes y principales teorías sobre la gestión de los RRHH y la atracción y retención del talento. Con ella definiremos los distintos apartados que queremos estudiar y fijaremos los conceptos fundamentales, de manera que podamos más adelante analizarlos desde diversas perspectivas y en distintas épocas. Tras el análisis comparado de dicha bibliografía “histórica”, estaremos en disposición de poner sobre el papel un marco conceptual y un punto de partida que nos sirva de base para poner al lector “en situación” y para poder comparar la época actual, con la época justo anterior a ésta.

La idea es por tanto analizar y crear un marco conceptual consistente que sirva para poder hacer un análisis más certero de la situación actual con respecto a la retención y captación del talento en las empresas. Se trata de comprobar si el análisis y puesta en común de los distintos factores de captación y retención del talento en épocas anteriores, ayuda a comprender e identificar a los actuales.

Como se comenta anteriormente, esta parte del trabajo va a seguir una metodología eminentemente cualitativa, fundamentalmente mediante el análisis comparativo-descriptivo de la bibliografía aportada para este trabajo, en especial la bibliografía de Chiavennato, siendo el mismo una referencia indiscutible en el mismo análisis y comparación de las distintas teorías de los RRHH a lo largo de la historia.

En segundo lugar pasaremos a analizar la situación actual y los factores de captación y retención de talento en la actualidad. Para ello se utilizarán tanto métodos cualitativos, mediante la lectura detallada de distinta documentación y bibliografía actual, como métodos cuantitativos “indirectos” (entendiendo indirectos, que la información no se obtiene en el trabajo mismo, pero sí son datos e información cuantitativa derivada de estudios de terceros). En este apartado se utilizarán estudios y encuestas realizados por prestigiosas compañías de reclutamiento y de RRHH. Estas encuestas son realizadas a los empleados, preguntándoles acerca de sus preferencias en distintos ámbitos relacionados con el tema, de forma que sea más fácil entender los resultados obtenidos (ver bibliografía y anexos). También hay encuestas y trabajos realizados a las empresas reclutadoras sobre cómo consideran que se debe atraer y retener el talento.

Finalmente, tras realizar un marco conceptual y un análisis de las distintas “teorías de los RRHH” a lo largo de la historia y sus distintas perspectivas, y apoyándonos en una primera fase en métodos fundamentalmente cualitativos y en la segunda (más actual) en métodos cualitativos y cuantitativos, analizaremos toda la información para llegar a las conclusiones más pertinentes en relación a los objetivos del trabajo.

2.3 NECESIDAD DE INVESTIGACIÓN:

Este trabajo es de gran utilidad a nivel empresarial y también en cierto modo a nivel personal, ya que yo misma fui consciente durante las prácticas que realicé este curso en una empresa hotelera, del gran cambio de mentalidad que se ha ido produciendo a lo largo del tiempo en las personas. Esto incluye la realidad que vivieron las generaciones anteriores a la mía. Así mismo, pude comprobar lo importante que es para una empresa actual estar al tanto del entorno y sus constantes cambios y de saber sobreponerse a ellos de forma eficiente.

Esto despertó en mí una gran inquietud con respecto a lo que realmente se considera “talento”, para valorar si las empresas están buscando lo que realmente necesitan y sabiendo cómo valorarlo y retenerlo.

Así mismo, a nivel empresarial considero que se trata de un tema importante a tener cada vez más en cuenta, sobre todo en el ámbito de los recursos humanos, ya que debido a este nuevo entorno más dinámico, es más difícil la atracción y retención del talento. Los cambios de puestos de trabajo son más frecuentes en las empresas, y las personas se mueven más continua y libremente de un empleo a otro según intereses personales puntuales. Además, se trata de un tema del que actualmente hay poco investigado.

De un tiempo a esta parte, los departamentos de RRHH han ido ganando en importancia dentro de los organigramas empresariales. Hoy en día, la necesidad que muestran los empleados por marcar la diferencia allí donde trabajan, así como la necesidad de creación de equipos donde el talento y las ideas fluyan ampliamente, está provocando que a nivel mundial se empiece a concebir la idea de la existencia de una creciente lucha o “guerra por el talento”.

Esta nuevo concepto, según Edward Michael, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod (2003) es un verdadero reto estratégico para los negocios y el comportamiento de las organizaciones en el siglo XXI.

Pero, ¿son las empresas conscientes de ello?, ¿están dirigiendo sus pasos hacia la búsqueda del talento que necesitan?, ¿son las necesidades actuales iguales a las necesidades que se han tenido a lo largo de la historia?, ¿se está gestionando correctamente ese talento?. Todos estos interrogantes y la velocidad y profundidad de los cambios que se están realizando en materia de RRHH, hacen que éste sea un tema de gran actualidad.

Existen ciertas evidencias de que las cosas están cambiando, como son la mayor cantidad de empresas y puestos de trabajo que tienen los empleados a lo largo de su vida laboral, la mayor conciliación entre vida familiar y vida laboral, o una mayor flexibilidad y autonomía en el trabajo. Todas ellas son ideas que empiezan a oírse en muchos lugares del mundo actualmente. Esto es un síntoma de que se están produciendo grandes novedades en las sociedades, lo cual podría indicar una necesidad de cambio en la gestión del talento a nivel mundial para el siglo XXI. Además, existen una serie de nuevos factores que hacen indicar que una más que factible “guerra por el talento” haya comenzado o esté por empezar y es necesario investigar en profundidad este tema que está cambiando a una velocidad vertiginosa y por consiguiente, las actitudes y determinadas acciones que están tomando las empresas actualmente.

2.4 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se estructura en ocho partes. En la primera se presentará un breve resumen del contenido del trabajo, junto con la enunciación de ciertos términos que son muy relevantes para la lectura del trabajo y que además aparecen varias veces a lo largo del mismo, por lo que de forma que sean más fáciles de entender, aparecerán algunos de ellos más adelante definidos y explicados al final del trabajo a modo de glosario.

En la segunda parte se introducirá al lector al tema a estudiar, justificando la necesidad de investigación del tema, de los factores de atracción y retención del talento en la actualidad, la metodología que se llevará a cabo y la enunciación de los objetivos de la investigación.

Más adelante, en la tercera parte, se redactará un pequeño marco histórico y resumen de la historia del talento y liderazgo a lo largo del siglo XX. Se prestará gran atención en este apartado al hecho de que existe un cambio muy grande en la mentalidad en cuanto a lo que es considerado como talento. También se prestará suma atención a la forma que tenían de gestionar el talento en este siglo, cómo se atraía y se retenía (motivaciones de los individuos). Con este pequeño encuadre se pretende dejar enmarcado el trabajo, de forma que sea más sencillo de entender el cambio que se ha producido en la mentalidad y la forma de manejo del talento por parte de las empresas en este contexto.

En un cuarto apartado se realizará un análisis de cómo se realiza actualmente, en el siglo XXI, la búsqueda, atracción y retención del talento. Se tratará con especial atención el aspecto de la “guerra por el talento” en las empresas en la actualidad y cómo éstas reaccionan y se van adecuando a los cambios producidos en este aspecto, así como aquellos factores que los empleados consideran más relevantes a la hora de valorar un empleo, según una serie de encuestas realizadas en los últimos años a empleados de distintas empresas multinacionales.

Así mismo, se explicarán en este epígrafe las nuevas tendencias que existen en cuanto a recursos humanos, que hacen referencia al talento. Además, en este apartado se tratará de explicar los

nuevos “problemas” y factores que se encuentran hoy en día las empresas multinacionales a la hora de atraer y retener el talento y evitar así la fuga masiva de talento, cada vez más frecuente.

Más adelante, en el quinto epígrafe, se partirá de las descripciones anteriores con respecto a los factores de búsqueda, atracción y retención del talento tanto en el siglo XX, como aquellos con respecto a los que son considerados como más importantes en el siglo XXI por los empleados al hablar de la atracción y retención de los mismos en las empresas de este siglo, llegando a los resultados correspondientes. Así mismo, se analizará el cambio de las tendencias en cuanto a los factores más relevantes de cada una de esas etapas, sacando finalmente una evolución de las mismas, haciendo especial hincapié en la relación entre la evolución en la búsqueda del talento, con la evolución de la propia sociedad a lo largo de los siglos XX y XXI, y especialmente en la actualidad. Se tratará aquí también el tema de la evolución de los factores de atracción y retención del talento, relacionando las etapas (los anhelos o motivaciones de los trabajadores,) con el cambio de la fuerza del trabajo a lo largo del tiempo.

En un sexto epígrafe se procederá a la redacción de las conclusiones finales del trabajo. Para ello se analizarán los distintos resultados obtenidos en varios ámbitos, pero sobre todo en lo referente a los objetivos marcados en el trabajo y sus implicaciones para la empresa, estructurando dichas conclusiones de manera que se vea la evolución, y enfocadas en las necesidades futuras que tendrán por consiguiente las empresas y cómo habrán de enfrentarse si quieren salir victoriosas de esta “guerra por el talento” de la actualidad. Sólo relacionando tanto las encuestas encontradas, como los libros y distintos estudios científicos, podemos llegar a conclusiones novedosas y a marcar ciertas tendencias que se ven presentes.

Finalmente, los últimos epígrafes, los números 7 y 8 se corresponden con la bibliografía y los anexos, entre los cuales se incluyen un glosario con el objetivo de clarificar ciertos términos algo más complejos de los que se habla a lo largo del trabajo, y las encuestas halladas a partir de las cuales se ha llegado a los resultados y conclusiones redactadas.

3. EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SIGLO XX

La división del trabajo, la cooperación empresarial y más adelante la integración y colaboración entre trabajadores, han sido las características principales del trabajo hasta la actualidad.

Según dice Idalberto Chiavenato (2005), la administración como tal, tiene poco más de cien años, y es el resultado al que se llega tras la acumulación de las aportaciones de muchos filósofos, físicos, estadísticos, economistas, empresarios y demás profesionales del mundo de las ciencias, que fueron creando y desarrollando teorías cada uno en su campo de actuación.

Con la llegada de la máquina de vapor, invención del siglo XVIII, se produjo una gran transformación en cuanto al concepto administrativo de trabajo, que cambió por completo el comercio y la sociedad de la época, así como innumerables transformaciones económicas, políticas y sociales.

El trabajo artesanal quedó reemplazado por el régimen de producción con maquinaria, lo que provocó una serie de cambios importantes a nivel organizacional, tales como la reducción de los

costes de producción y la sustitución de la fuerza física por la de las máquinas, debido a la transferencia de la habilidad del artesano a la máquina. Esto permitió aumentar el nivel de producción con una rapidez mayor, por lo que el papel del trabajador fue reemplazado en gran medida para la realización de aquellas tareas que eran de tendencia repetitiva y podían automatizarse, a favor de las novedosas máquinas que aceleraban todo el proceso de producción, permitiendo un aumento significativo en la cantidad producida.

A continuación se explicarán las teorías y los aspectos generales más fundamentales del siglo XX, pertenecientes al campo de la gestión del talento en las empresas.

3.1 FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL SIGLO XX

▪ **Teoría Clásica**

Federic Taylor (1856-1905) y su sucesor Henry Fayol (1849-1925), plantean la distribución del trabajo como teoría de la administración de las empresas.

La teoría clásica concibe la organización en términos de estructura, disposición y forma de cada una de las partes de las que está formada, así como de la interrelación entre las partes.

Para Taylor, lo individual a la hora de trabajar pierde importancia al lado de los métodos basados en la ciencia. Cambia la improvisación por la ciencia mediante la planeación de los métodos de trabajo (Frederick Winslow Taylor, citado en Chiavenato, 2005).

Por otro lado, las funciones de la empresa quedan divididas en: funciones técnicas, comerciales, contables, de seguridad y financieras, además de las funciones administrativas ya mencionadas anteriormente (planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar).

El objetivo de la aplicación de esta teoría era lograr un incremento en la eficiencia de la organización a través de la colocación y forma de los diferentes departamentos que la componen y de las relaciones estructurales existentes.

Además, el característico cuidado de esta corriente, junto con la síntesis y la visión global, ayudaba al fomento de la subdivisión de la empresa bajo la centralización de un jefe.

▪ **Teoría de los Recursos Humanos**

A lo largo del principio del siglo XX, surgen nuevas corrientes que comienzan a darle más importancia a las personas a nivel organizacional, desembocando finalmente en la teoría de las relaciones humanas.

Se dieron cuenta de que, cuanto mayor era el grado de comunicación y cooperación entre los trabajadores, y entre los trabajadores y los directores, más atraían a las personas a su empresa, y más capacidad de retención tenían en su interior.

Esta escuela se caracteriza principalmente por colocar al hombre como eje central de todo. En ella, a pesar de no crearse ningún método científico de búsqueda, captación ó retención del talento, sí que se pone de manifiesto la necesidad de comprender las circunstancias del ser humano y la psicología del mismo.

En palabras de Chiavenato (2005), esta teoría se preocupó por el liderazgo a contraposición de la teoría clásica, ya que comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas, también a nivel organizacional. Defiende que el liderazgo es necesario en cualquier organización formada por personas, ya sea en las empresas o en cada uno de sus departamentos.

La conclusión a la que se llegó fue que las relaciones informales eran vitales en las organizaciones, y que sin éstas, las empresas perdían eficiencia.

▪ **Teoría Behaviorista o del comportamiento**

A partir de los años 50, y siguiendo la estela de la teoría de los Recursos Humanos, la teoría Behaviorista, recoge el testigo y se centra fundamentalmente en las capacidades y condiciones del ser humano.

La aparición de la teoría Behaviorista, terminó de dar a conocer la importancia de que las organizaciones tuviesen en consideración la gestión del talento de las personas que en ellas trabajaban.

Esta teoría se fundamenta principalmente en las capacidades y aptitudes del ser humano.

Es una teoría innovadora, ya que no solo sigue dándole al factor humano gran importancia, sino que también hace hincapié en que la organización no está formada por partes separadas y por tanto ha de ser considerada como un todo, algo indivisible.

▪ **Teoría de los Sistemas**

La filosofía se fue desarrollando a lo largo del tiempo, y en este siglo encontramos en ella indicios del término “sistemas”.

Según el filósofo griego Aristóteles, “El todo es más que la suma de las partes” (Aristóteles; 384 a.C-322 a.C, citado en Chiavenato, 2005).

Así, se da comienzo a lo que durante este siglo será la teoría de los sistemas, que influye en la forma de administrar y gestionar empresas. El nacimiento de esta teoría es fruto de la evolución de la sociedad y de la revolución científico-técnica que se produjo durante estos años, lo que provocó la integración en el trabajo desde un punto de vista teórico y metodológico.

Entre las propiedades de los sistemas en las organizaciones, podemos destacar: la totalidad, la estructura, la organización a nivel interno, el aprovechamiento de sinergias y la interrelación con el medio que les rodea dejando clara la necesidad de una interconectividad y complementariedad del trabajo de las personas a nivel organizacional y de la adaptación ante la incertidumbre y los cambios en el entorno, que van siendo cada vez mayores.

De hecho, hasta hace apenas 50 años, el talento humano para una empresa era considerado de forma muy diferente a la actual. Se ha pasado, debido en gran parte a la incipiente división del trabajo en este tiempo, de valorarse el talento por competencias en un trabajador, a ser el propio potencial del empleado lo que realmente es considerado como talento para las organizaciones. Es decir, se valora lo que puede llegar a ser una persona ó a dónde puede llegar después de recibir una determinada formación, facilitando por tanto su desarrollo, sin tener tanto en consideración sus competencias y/o experiencia actuales.

“No es únicamente una colección de cosas, sino un concepto y una visión unificadora del proceso productivo que requiere un gran número de cosas (como máquinas, equipos e instalaciones), pero no empieza con esas cosas: éstas son las que se derivan de la visión de sistema. La idea de sistema recuerda conectividad, integración y totalidad,” (Chiavenato, 2005).

Esta transformación se debe en gran medida, al cambio de la propia mentalidad tan radical que se ha experimentado en las sociedades actuales, por ejemplo en las empresas, cuyos horizontes se han visto muy ampliados en los últimos tiempos. Esto es consecuencia en gran parte de la globalización, que permite la interrelación y conexión de los países entre sí. Todo ello provoca que las empresas, así como las personas que trabajan en ellas, tengan más en mente determinados aspectos más actuales a la hora de buscar un empleo o contratar a un trabajador que difieren en gran medida con los anteriores.

Durante los últimos tiempos, el objetivo de un trabajador siempre ha parecido sentenciado a mantener su trabajo de por vida, mientras que cada vez más, parece que la vida laboral se ha vuelto más vitalista y dinámica.

En el caso concreto de España, así como de la mayoría de los países desarrollados que se encuentran en crisis, en estos momentos las personas han pasado de tener una mentalidad más conservadora en cuanto a empleo, a una más cambiante y dinámica, en un mundo en el que los trabajadores tienden a cambiar de un empleo a otro con mucha facilidad, lo que provoca que su atracción y sobre todo su retención, sea una tarea mucho más complicada para la empresa. Esta es solo una muestra más del porqué es tan importante el hecho de que las empresas sepan como “buscar”, “atraer” y “retener” este talento en su interior.

En cuanto a los aspectos generales del siglo XX, cabe decir que este siglo se considera un periodo de grandes cambios a nivel económico y social que transformaron en gran medida el proceso de producción en las organizaciones conocido hasta entonces.

La mecanización del trabajo, acabó haciendo necesaria la división de éste por tareas más simples, que podían ser realizadas por trabajadores menos cualificados.

Los empresarios buscaban únicamente la perfección en la utilización de la maquinaria para la producción, aumentando la cantidad y rapidez de la producción a un precio menor, por lo que la gestión del talento del ser humano pasó a ser un aspecto secundario o de ninguna relevancia en aquella época.

Además de la división del trabajo, cabe destacar el hecho de que durante el siglo XX se comienza a buscar y seleccionar mediante el análisis de características, de forma que se pueda seleccionar a los candidatos idóneos para los puestos de trabajo. También se dio más importancia que hasta entonces a la formación y el desarrollo de los trabajadores que hasta esa época se instruían a sí mismos.

La cooperación entre trabajadores y la dirección es vital, ya que en este periodo de tiempo se comenzaba a utilizar mucho la ciencia en todos los ámbitos y la cooperación en el trabajo era la única manera de que se cumpliesen los objetivos científicos de la empresa.

Sin embargo, a pesar de que todas las teorías clásicas indicaban que los trabajadores se seleccionaban durante este siglo XX según sus aptitudes y habilidades para las determinadas tareas a realizar, aún estaba presente por un lado la falta de libertad a la hora de elegir el tipo de trabajo a realizar, impuesto por herencia familiar, y por otro el hecho de que aún se seguía reclutando personal inconscientemente por factores físicos, antes que por otras cualidades.

A mediados del siglo XX se pasó de la división y cooperación en el trabajo, tanto en la manufactura como en el sistema fabril, a verse principios de una mayor integración y colaboración entre los trabajadores. Sin embargo, tanto la cooperación como la división del trabajo, prevalecen hasta nuestros días.

La gran especialización del trabajador, las líneas de la producción, la concepción del hombre como ente económico, las grandes agrupaciones de personas en grupos que reflejan la identidad social de esta época y la división del trabajo, son características de la gestión del talento en el siglo XX.

3.2 BÚSQUEDA Y RETENCIÓN DEL TALENTO A FINALES DEL SIGLO XX

Esta división, al desarrollar por un lado la búsqueda y retención del talento en el siglo XX, y por otro la atracción del talento, tiene una razón de ser. Tanto la búsqueda como la retención del talento son acciones que se llevan a cabo por parte de la empresa de cara a sus empleados actuales ó futuros empleados. Sin embargo, la atracción del talento se lleva a cabo por parte de los propios empleados hacia la empresa que les contrata, ya que son estos mismos los que han de sentirse atraídos o no hacia ella.

La primera etapa de la búsqueda de talento según una serie de atributos físicos relacionados con la tarea a realizar es la más larga de todas, duró millones de años.

Esta antigua concepción del talento es explicada, entre otros, por Fernández-Aráoz (2014), quien afirma que antiguamente si se quería, por ejemplo, erguir una pirámide, abrir un canal, luchar en una guerra ó recolectar una cosecha, se escogía a las personas más fuertes, más sanas y más en forma que se pudiese encontrar, ya que de esa forma se aseguraban que dichas acciones iban a ser llevadas a cabo de la forma más rápida y eficaz posible.

Tras dejar algo a un lado la búsqueda de talento basada en atributos físicos, tales como la fortaleza o la destreza con las manos, y a pesar de que ésta continua dándose en muchas ocasiones de forma inconsciente en los procesos de reclutamiento actuales, se fue pasando con la llegada del siglo XX a una segunda etapa en la que lo que realmente era considerado como talento empresarial era la inteligencia tanto verbal, como analítica y matemática, así como la lógica. Estos factores eran vitales a la hora de buscar personal en un mundo en el que el trabajo se estaba volviendo cada vez más profesional y en donde predominaba la estandarización.

La experiencia y el nivel de desempeño también son considerados factores importantes en la búsqueda de talento de esta época. Así por ejemplo, si se estaba considerando la necesidad de

incorporar al proceso la labor de un ingeniero nuevo, serían seleccionados en los procesos de selección aquellos candidatos con un mayor coeficiente de inteligencia, mayor experiencia y nivel de desempeño anterior alto.

Así mismo, son aspectos tan importantes como éstos en la búsqueda del talento a finales del siglo XX, el liderazgo, las competencias y el resto de habilidades personales, y la capacidad de trabajar en equipo.

El modelo de competencias surge a finales del siglo XX, y dejando a un lado la búsqueda del talento y centrándose en aspectos de la inteligencia, la experiencia y el desempeño, afirma que lo verdaderamente importante en la búsqueda de talento son las competencias. Este modelo propone que las personas sean evaluadas en función de una serie de competencias y aptitudes específicas para cada puesto de trabajo, que además permite predecir el nivel de desempeño que tendrá un trabajador según las competencias que posee y por las que se le ha contratado.

Según Candace Hawkes y Weathington (2014), la definición y la descripción del trabajo ha ido evolucionando con el paso del tiempo y las nuevas conceptualizaciones del trabajo en el siglo XX se refieren a los atributos o características de los trabajadores, como competencias.

Este tipo de modelo parece lógico que se aplique durante esta época, ya que en parte debido a los grandes y novedosos descubrimientos tecnológicos, los trabajos se volvieron mucho más complejos que hasta entonces y en un campo tan novedoso, era lógico pensar que el nivel de experiencia de los trabajadores difícilmente podría ser grande.

Además, en palabras de Hawkes y Weathington (2014), tradicionalmente las descripciones de trabajo solían tomar un formato que se refería a tareas muy específicas, pero con la creciente importancia que toma la alineación de las funciones humanas en las empresas para llevar a cabo un mejor comportamiento estratégico a nivel empresarial, cada vez van apareciendo más requerimientos de ciertas competencias en las ofertas de trabajo.

Por tanto, de acuerdo a este modelo de competencias, los trabajos quedaron fragmentados por distintas competencias y se centró la búsqueda del talento en los candidatos que reuniesen la adecuada combinación de ellas para los puestos de trabajo. La verdadera dificultad que este modelo presentó fue precisamente el saber definir: ¿qué es realmente una competencia? ó ¿qué es lo que significa esta palabra para las empresas?

“A pesar de la creciente popularidad del modelo de competencias en las organizaciones, los estudios sobre este modelo no han sido de gran importancia, como resultado evidente de la falta de precisión a la hora de definir en qué consiste una competencia”. (Lievens, Sánchez & de Corte, citado en Hawkes y Weathington, 2014).

Por último, hay que destacar de este periodo el hecho de que el trabajo en equipo va cobrando cada vez más importancia, y de hecho algunos autores de este siglo estudiaron el nivel de producción en diferentes grupos, llegando a la conclusión de que si una persona es capaz de trabajar con otras en aras de alcanzar el mismo objetivo, verá mejorado su nivel de rendimiento. Un ejemplo claro de ello es la Ley de los Rendimientos Marginales Decrecientes, tan propia del liberalismo económico de Adam Smith, que explica cómo dos trabajadores colaborando juntos en la realización de una tarea, son más eficientes que uno solo; que tres trabajadores, si son capaces de cooperar juntos con un/os objetivos comunes, también son más eficientes que dos, y

así sucesivamente hasta que llega un punto en el que por rendimientos marginales decrecientes el nivel de eficiencia disminuye cuanto mayor es el número de trabajadores en el equipo.

3.3 ATRACCIÓN DEL TALENTO A FINALES DEL S.XX

El descubrimiento de que los resultados en el desempeño de las organizaciones no dependen únicamente de la tecnología, ni del factor humano, sino que son consecuencia de la correcta interrelación entre ambos aspectos, marcó un antes y un después en la historia de la gestión del talento humano. Ni únicamente el factor humano, ni la calidad de la maquinaria que utilice una organización por su cuenta, harán que una organización esté más capacitada para atraer el talento, sino que son ambas, en conjunto, las que permiten esto.

Es un hecho que las empresas más admiradas e imitadas a nivel mundial siguen una serie de patrones comunes en cuanto a: la calidad de la administración y de los productos y servicios que se producen en cada empresa, el grado de innovación que se tenga, la fortaleza financiera, la responsabilidad social corporativa de la empresa, el valor empresarial como inversión a largo plazo, el grado de creatividad que exista en sus procesos, el papel eficaz con respecto a la globalización de los negocios y el papel tan importante que ocupa la capacidad para atraer y retener en sus empresas a personas talentosas, ya que cuanto mayor sea esta capacidad de los recursos humanos en las empresas, más fácil será interrelacionar el resto de factores.

Según, Klein (2014), desde siempre, para atraer y retener el talento es imprescindible crear un entorno sostenible en el que tanto las relaciones entre las personas como el propio ambiente son esenciales para conseguir un buen desarrollo de la actividad empresarial y evitar también, la fuga del talento.

Existen una serie de factores a tener en cuenta con respecto a la atracción de empleados a lo largo de este siglo: el tipo de liderazgo, la cultura empresarial, la capacidad de motivación y el espíritu de equipo.

Por un lado, hay un estilo de liderazgo capaz de orientar a unos trabajadores todavía algo desorientados que siguen asumiendo los cambios producidos durante la revolución industrial y el entorno tan cambiante que existe en el siglo XX. Este líder, para ser capaz de atraer y retener el talento en el interior de su empresa, deberá ser un tipo de persona al que los subordinados admiren y quieran imitar tanto a nivel profesional como personal.

Por otro lado, una cultura fuerte e incluyente que permita a los trabajadores sentirse parte de algo más trascendente a él mismo, pero al mismo tiempo, que sea fácilmente adaptable a los cambios de un entorno tan inestable, hará que la empresa no solo pueda sobrevivir, sino que al sentirse en cierta manera vinculados a ella, los trabajadores no quieran abandonarla.

La motivación y el espíritu de equipo son dos factores también muy importantes a tener en cuenta, ya que sin motivación un empleado difícilmente permanecerá mucho tiempo en una empresa y tenderá a abandonarla en cuanto tenga oportunidad. Cuanto mayor sea el grado de motivación de los empleados, más a gusto se sentirán realizando su trabajo, más eficientes serán y su nivel de rendimiento será mayor.

“Para que los empleados puedan desarrollar su talento, necesitan estar motivados. Tanto individuales, como las organizaciones solo podrán desarrollar un desempeño del talento de forma estratégica, si existe un beneficio para ambos.” (Kermally, 2004).

4. LA GUERRA POR EL TALENTO Y SUS VARIABLES EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

Desde finales del siglo XX, hasta hace apenas unos años, las empresas han estado prestando gran atención a las denominadas “competencias” de las personas para el reclutamiento y la gestión del talento en las empresas.

El trabajo quedó dividido por competencias y la búsqueda del talento se hizo en función de aquellos trabajadores que las poseían.

Sin embargo, con la llegada del nuevo siglo, esto dejó de ser factible. El entorno de este siglo es demasiado cambiante y complejo y el mercado del “top talent”, según explica Fernández-Aráoz (2014), es demasiado escaso para que este modelo por competencias siga siendo eficaz. La gente, además de tener las competencias necesarias a día de hoy, necesita retroalimentarse y motivarse constantemente. El componente anímico y físico de los trabajadores, parece entrar en juego.

El enfoque en el comportamiento es importante, teniendo en cuenta el desarrollo del talento, porque si los empleados están decontentos en su empleo, les faltará la motivación necesaria para desarrollar su talento en el trabajo, lo que perjudicaría a la empresa enormemente. (Elton Mayo, citado en Kermally, 2004, pp. 27-38.)

4.1 INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

Hoy en día, la búsqueda de talento está pasando a estar más orientada al “potencial” de las personas en lugar de a las “competencias”. De esta forma los trabajadores pueden crecer y desarrollarse como personas a través de su propio esfuerzo y dedicación. Ellos también valorarán esto a la hora de escoger un posible empleo, y por tanto ha de tenerse muy en cuenta por los departamentos de recursos humanos para atraer personal a la empresa.

No parece que ciertas competencias básicas vayan a dejar de ser necesarias o puedan ser suplidas por el “potencial” de las personas, sin embargo, dentro del conjunto de aptitudes y conocimientos valorables de una persona de cara a la consecución de un puesto de trabajo, ciertas cualidades parece que empiezan a cobrar mayor importancia. Podríamos hablar de tener en cuenta tanto el “potencial”, como los “valores” de dicho trabajador.

A comienzos del siglo XXI, en la gestión del talento se pasa del modelo de competencias al modelo de búsqueda de potencial. Las empresas se están dando cuenta que el talento es un bien escaso. La simple enumeración de competencias de una persona no asegura que dicho trabajador

marque la diferencia dentro de una organización empresarial. Existen otras cualidades que marcan en mayor medida el éxito del trabajador y de la empresa en su conjunto.

A pesar de que el talento por potencial es bastante más difícil de identificar que el talento por competencias, éste no es ni mucho menos imposible de identificar.

Según explica Fernández-Aráoz (2014), lo que hace que hoy en día una persona tenga mayor éxito en un empleo, puede no ser así mañana si el entorno o la estrategia de la empresa cambiara. Por ello, el dilema actual no se refiere a las competencias o aptitudes concretas que una persona posea, sino a si poseen el potencial necesario para adquirir algunas nuevas.

En el siglo XXI, la situación es muy poco favorable para la búsqueda del potencial, debido a la grave situación de desempleo en la que se encuentra gran parte del mundo y en concreto Europa y Estados Unidos. Esta situación se ve agravada por tres factores de gran actualidad: la globalización, la demografía y la no elaboración de líneas de tiempo que permitan prever y gestionar correctamente los cambios de ciertos directivos en el futuro. Estos tres factores hacen que, a la ya difícil tarea de búsqueda de talento por “potencial”, se añada el problema de la competencia que existe por encontrar y contratar ese talento.

Existen tres fenómenos que se dan en la actualidad:

El proceso de globalización actual permite a las empresas ampliar en gran medida su campo de actuación, pudiendo reclutar a personas de diferentes países, en un mundo cada vez más integrado y global. Además, se favorece el crecimiento a nivel mundial, incluyendo las relaciones con los países emergentes que poco a poco y gracias a la globalización se van incorporando al mercado.

Por otra parte, la demografía está teniendo también un gran impacto sobre la búsqueda del potencial, debido en gran parte a que el porcentaje de trabajadores entre 35-50 años es cada vez menor. La población se encuentra cada vez más envejecida, sobre todo en los países más desarrollados, y la crisis financiera y económica actual agrava aún más este hecho, ya que si el número medio de hijos por mujer ya era bajo en los últimos tiempos, ahora lo es aún más.

El tercer fenómeno que está afectando negativamente a la búsqueda efectiva de potencial en la actualidad, es la falta de las líneas de tiempo que incluyan posibles sustituciones de cargos para ciertos líderes en las empresas. Las compañías no están elaborando bien sus líneas de tiempo con respecto a los posibles cambios en este sentido para el futuro. Grandes empresas como PricewaterhouseCooper's, han realizado algunas encuestas con el fin de estudiar el grado de aficción que tiene este fenómeno para las empresas de hoy en día, y el resultado fue que el 64% de los directivos de 68 países diferentes encuestados se encuentran preocupados ya que ven ciertos problemas que afectarán negativamente en la búsqueda y atracción de talento de personas que cubran los cargos importantes en los próximos tiempos (PricewaterhouseCooper's, 2014, citado Fernández-Aráoz, 2014).

Es un hecho que debido al envejecimiento de la población, dentro de pocos años gran parte de los directivos más antiguos se estarán jubilando y la balanza entre jóvenes y mayores no está nivelada actualmente.

El problema que se percibe es que debido a la escasez de talento actual, muchos de los trabajadores y líderes más “senior” no tienen un sucesor que les pueda sustituir cuando se retiren del mundo laboral.

Es posible que muchos dirigentes de las empresas no estén preparando el terreno a sus posibles sucesores. Puede darse el caso de que estén “pegados a la silla”, no dejando que la gente que viene detrás pueda avanzar, cortando su desarrollo y forzando, en muchos casos, la salida de dichos trabajadores de la organización con la consecuente pérdida de talento para la empresa.

A pesar de que actualmente el problema no está siendo de tanta gravedad, su magnitud va creciendo y podría acabar por generar grandes problemas en tan solo unas décadas, cuando la labor de buscar nuevo talento que encaje con las características que requieran las empresas, en especial para los altos cargos, sea prácticamente imposible, en muchas ocasiones por escasez de la oferta.

Por ello, es de vital importancia que las empresas sean conscientes de este hecho y traten de buscar y atraer el “mejor talento posible”, ya que como queda reflejado en la afirmación del director general de la famosa empresa americana *Amazon*: “Poner el nivel de exigencia de potencial alto a la hora de reclutar nuevo talento, siempre ha sido y continuará siendo el elemento más importante de nuestro éxito” (Bezos, 1998, citado en Fernández-Aráoz, 2014). Se sabe que cuanto mayor potencial se consiga traer a la empresa, más probabilidades tendrá ésta de tener éxito.

Así mismo parece importante que las empresas han de tener en cuenta el desarrollo profesional de los trabajadores, en especial los de mayor talento, si no quieren que su frustración les lleve a abandonar la empresa.

Por ello, en este apartado se pretende hacer una breve descripción de aquellos dilemas ó factores que son más valorados por los empleados en el siglo XXI, que se desarrollará con más detalle más adelante.

4.2 CONCILIACIÓN FAMILIAR Y LABORAL COMO NUEVO RETO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas del siglo XXI es el hecho de lograr una adecuada conciliación de la vida familiar y profesional entre sus empleados.

Cada vez más las empresas están siendo conscientes de esta realidad, ya que no llevar una adecuada política de empresa que permita a sus trabajadores tener una adecuada conciliación familiar y profesional, conduce a los trabajadores a la desmotivación y por tanto, al peor desempeño en el trabajo.

La expresión, “El conflicto de la conciliación familiar y laboral”, hace referencia al problema que supone en muchas ocasiones para los trabajadores, el hecho de que algo interfiera de forma frecuente en la planificación de su trabajo, impidiendo que pueda estar al cien por cien, tanto en su casa, como en el trabajo; o lo difícil que se les hace con frecuencia a los trabajadores realizar un balance proporcionado de tiempo dedicado a sus familias, muchas veces extorsionado por el trabajo.

La flexibilidad a la hora de realizar las tareas, facilita en muchas ocasiones que los empleados puedan decidir dónde y cómo completar un trabajo, lo que posibilita a éstos pensar y organizarse con mayor libertad.

Por lo tanto, es recomendable una mayor flexibilidad laboral, planteada en la actualidad como posible solución a este problema que perjudica a los empleados y empresas, y que puede provocar en muchas ocasiones, que el trabajo no se realice de la forma más correcta posible, o que incluso hace que los trabajadores abandonen sus respectivos empleos.

La flexibilidad en el trabajo es considerada en el siglo XXI, en donde el talento es algo cada vez más escaso, como un valioso recurso de la gestión del talento empresarial, que permite a los empleados tomar un mayor control y autonomía para adaptar simultáneamente el trabajo y la familia. (Allen et al, 2013).

Los trabajadores son individuos de características muy heterogéneas, y por tanto, sus necesidades, deseos e incluso sus familias, también lo son. Es por ello por lo que cada vez más hoy en día, las empresas están centrando sus esfuerzos en satisfacer de forma más personal estas necesidades o circunstancias de cada trabajador, con la finalidad de lograr la motivación necesaria de cada individuo para desempeñar de mejor forma posible su trabajo.

Según Benito Osorio (2009), si se pretende llegar a una conciliación adecuada de la vida familiar y laboral en los empleados, se ha de prestar especial atención por parte de las empresas a la estructuración y gestión de este campo, dejando como punto de referencia clave siempre a la persona y sus necesidades y circunstancias concretas.

4.3 FLEXIBILIDAD EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Aunque para hablar del tema de la conciliación familiar y laboral, ya hemos empezado a hablar algo de la flexibilidad, ya que están relacionados uno con el otro, éste es un tema de tanta relevancia a nivel empresarial en la actualidad, que es necesario desarrollarlo en este epígrafe con mayor atención.

Para conseguir atraer y retener el potencial de las personas en el siglo XXI, hay que tener muy en cuenta que debido a la globalización, cada vez se ve más diversidad cultural en las empresas, y en general en la sociedad, lo que crea la necesidad de introducir a todas las personas, independientemente de sus costumbres o religión, en las empresas mientras tengan el potencial de trabajo que se requiera para cada puesto.

Para conseguir que los trabajadores una vez seleccionados estén motivados y a gusto desempeñando las funciones que se les haya asignado dentro de una empresa, los departamentos de recursos humanos hoy en día tienen muy en cuenta que la flexibilidad con la que dirijan, organicen y gestionen el talento humano, determinará el grado de atracción y retención de sus trabajadores en la empresa.

Los modelos de trabajos actuales, cada vez más flexibles, permiten a los trabajadores ganar el mismo o más dinero; trabajando lo mismo, aunque de diferente manera (horario flexible, teletrabajo,) o teniendo la posibilidad de tener más tiempo libre para atender a otras necesidades puntuales o permanentes del trabajador (trabajo parcial, trabajos compartidos). La idea es buscar la eficiencia del trabajador y evaluar más los resultados y la implicación, que las propias horas dedicadas físicamente. Esto es posible gracias a los avances de la tecnología, al mayor grado de formación que reciben los empleados y a la libertad que se les da a muchos para realizar una tarea de la forma que él crea más conveniente. Siempre que llegue al resultado esperado, lo que

se hacía en doce horas laborales, ahora puede hacerse en siete u ocho. Esto facilita al trabajador la realización de las tareas que se le ha asignado, haciendo éstas mucho más sencillas, más rápidas, y en muchas ocasiones también más amenas.

Además, al concederles a los trabajadores una mayor flexibilidad, éstos poseen más tiempo libre para pasar con sus familias, con amigos, o dedicarles más tiempo a sus hobbies y demás actividades, que de no disponer de este tiempo, sería mucho más complicado.

La flexibilidad hace que los trabajadores realicen sus tareas mucho más motivados y por tanto trabajen más y mejor, y sean más productivos, convirtiéndose en un círculo vicioso, dado que a mayor flexibilidad, mayor motivación; a mayor motivación, mayor productividad; y a mayor productividad, mayor flexibilidad se les concederá a los trabajadores para que continúen estando motivados y sean productivos.

El trabajo en equipo, sigue siendo muy importante, y cada vez más importante el saber gestionarlo correctamente ya que debido a la multiculturalidad en los equipos, se hace más difícil el integrar a todos por igual y que las aportaciones de cada miembro se consigan enfocar de forma complementaria y correcta para conseguir el máximo rendimiento.

Por otro lado, en un entorno empresarial tan diverso y global en el que en la actualidad coexisten personas tan distintas entre sí, no se suele discriminar a nadie desde un principio, ya que para una misma función puede haber personas igual de válidas aunque muy diferentes entre sí. Es por ello que las empresas han de saber utilizar bien esta flexibilidad para adaptarse a muchos estilos de trabajo diferentes que ayudan a crecer, no solo a las empresas, sino también a los propios trabajadores en valores como la tolerancia, tan necesaria en un mundo tan multicultural como el actual.

Así, la multiculturalidad puede favorecer a las empresas si saben gestionar bien esta diversidad, respetando siempre las opiniones de todos los miembros del grupo, ya que poder conectar las distintas aptitudes o respetar las distintas formas de trabajar de cada persona, optimiza todo el proceso productivo y fortalece la unión entre las personas que forman parte de la empresa, creando así un vínculo que es más difícil que se rompa por abandono de los trabajadores.

En palabras de Bonet (2006): “Cada persona que no funciona en la organización es un fracaso evaluable y caro, que además deja secuelas”.

Además, el darles a los trabajadores la opción de realizar sus respectivas responsabilidades o deberes, de una forma más “libre” en cuanto a horarios, lugar y forma de trabajo, en muchas ocasiones favorece el alcanzar un mejor resultado, ya que la motivación con el que éste trabaje cuando se le está dando a él el control de su trabajo es mucho mayor. Si el trabajador está más motivado con su trabajo, se logrará, además de en la mayoría de las ocasiones un mejor resultado, que el trabajador esté contento en su puesto y evitará que termine dejando su empleo.

4.4 POSIBILIDAD DE DESARROLLO PROFESIONAL

El ser humano, por su propia naturaleza, siempre tiende a aspirar a más. El afán de superación, el reconocimiento, el sentimiento de pertenencia, son cosas que cada vez más se valoran de

forma positiva, e incluso como algo necesario por parte de los empleados a la hora de valorar un trabajo actualmente.

Es habitual que las personas al comenzar en un puesto de trabajo tengan ciertas expectativas y planes que tienen que ver cumplidos. Lo que el empleado piensa que necesita/quiere para su futuro y lo que la empresa le proporciona debe ir alineado, incluso hacer que el empleado piense que necesita/quiere ciertas cosas que le da la empresa puede ser una fuente de fidelidad continua hasta que alguien o el empleado mismo, se convenza de que tiene otras aspiraciones.

Eso es algo que Bonet (2006) pudo comprobar en un sector tan peculiar como el del mercado doméstico en los años 90. Los empleados del hogar comenzaban a trabajar y no solían poner ninguna pega, puesto que sus necesidades y aspiraciones estaban alineadas con las de la “empresa”, embargo con el tiempo, si las aspiraciones últimas del empleado no se cumplían y no evolucionaban, empezaba la fricción que en muchos casos supone una ruptura en las relaciones laborales.

Podríamos decir que cada individuo tiene en su cabeza un plan personal de evolución (y si no lo tienen en un principio, lo irán desarrollando con el tiempo). La empresa tiene dos posibilidades para asegurarse la fidelidad de los empleados: una es darles la posibilidad de realizar esas aspiraciones (plan de carrera), y la otra es convencerles de que el plan de carrera trazado por la empresa para ellos es la mejor solución. En la medida en que ellos hagan suyo ese pensamiento, los esfuerzos se alinearán dando lugar a un empleado comprometido y feliz de ver cumplidas poco a poco sus aspiraciones. Lo que no parece en ningún caso cumplir las aspiraciones de ningún empleado a medio y largo plazo es un plan de carrera inexistente donde no haya una evolución o mejora. La formación es muy bien recibida si va enfocada al desarrollo profesional, y en la medida en que los empleados la vean básica y útil para hacer realidad sus aspiraciones personales.

No es lo mismo decirle a una persona lo que le vendría bien o mejor hacer, a que esa persona “quiera hacerlo” por su propia iniciativa. Aunque como dice Miguel Bonet (2006): “Si consigues tener todo lo que el otro piensa que necesita, aunque esté equivocado, tienes la fidelidad asegurada hasta que alguien le convenza de que necesita otras cosas”. Mientras la empresa dé a sus empleados lo que creen que necesitan, tendrá la fidelidad de los mismos asegurada en gran medida.

De la capacidad de alinear las necesidades de la empresa con las motivaciones de desarrollo de los empleados, y de la capacidad de la empresa de conseguir que los empleados se impliquen más en la empresa gracias al desarrollo de sus habilidades y potenciales, depende en gran medida el futuro de la empresa misma.

4.5 NUEVAS TÉCNICAS PARA EVITAR LA FUGA DEL TALENTO Y SUS VARIABLES EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

En la actualidad, para gestionar eficazmente el talento de las personas no basta únicamente con controlar que cada empleado se encuentre todo el tiempo en su puesto de trabajo y realizando el trabajo que debe realizar, sino también en favorecer el que cada trabajador produzca de la forma más eficiente posible. Están presentes en la naturaleza básica del ser humano la curiosidad y la autogestión o capacidad para comportarse de una forma determinada o dirigirse en un sentido

concreto con voluntad y elección propia. Por ello aquellos trabajadores que tengan mayor capacidad de decisión o autonomía sobre qué, cómo, cuándo y con quién hacer las cosas, estarán más motivados y desempeñarán mejor sus funciones.

Por otro lado, la motivación en los empleados del siglo XXI también es mayor, cuanto mayor es el dominio que se posee en el trabajo, ya que esto indica una mayor perseverancia y pasión por favorecer la consecución de los objetivos de la empresa a largo plazo. El dominio total es imposible de alcanzar, por eso se persigue y esto motiva a los empleados.

Por ello, las empresas en la actualidad tienen como propósito o fin último, uno que se deriva de los dos conceptos anteriores, ya que la finalidad motiva a los empleados en el sentido de que aquella persona autónoma que persigue alcanzar el dominio, rinde a niveles muy elevados, pero aquellos que además persiguen un objetivo superior, van más allá, ya que asocian sus deseos de forma mucho más trascendental a una fuerza que está por encima de ellos mismos. Esto requiere la aparición de nuevas técnicas en la actualidad que sirvan para retener el talento cada vez más escaso de la forma más eficientemente posible en las empresas.

En palabras de Shah (2011), la lealtad a la empresa (*Brand Loyalty*) por parte de los trabajadores es la adhesión, o el lazo de unión que une a un empleado con la empresa en la que trabaja. Un empleado leal a su empresa tendrá menos probabilidades de querer abandonar esa empresa y/o irse a otra de la competencia, y es por ello que conseguir aumentar la lealtad de sus trabajadores se ha convertido en el principal objetivo de la gestión del talento.

De lo anterior se desprende que la motivación y la lealtad de un empleado están estrechamente relacionadas, entendiendo que un empleado bien motivado es claramente un empleado más leal. Sin embargo esta motivación no suele ser constante a lo largo del tiempo y puede ser mayor o menor a lo largo de la vida profesional del trabajador. Para intentar solucionar estos picos negativos de motivación (ciclos) y de esta manera aumentar la lealtad de los trabajadores, están surgiendo, según explica Sullivan, nuevas técnicas para la retención de empleados en la actualidad. Estas técnicas hacen una reinterpretación de la relación entre el trabajador y la empresa de manera que se haga un proceso de toma de conciencia para re-impulsar la relación entre un trabajador y la empresa.

Según Sullivan, estas nuevas técnicas son fundamentalmente las siguientes:

- “re-recruitment”: Este término traducido del inglés hace referencia al proceso estratégico que llevan a cabo los departamentos de Recursos Humanos cuando quieren potenciar la retención de los empleados en una empresa, sobre todo con aquellos que se tiene constancia de que hay mayor riesgo de que abandonen pronto su puesto, para poder evitar que se de esta situación. Para solucionar esta situación buscan conseguir un mayor nivel de compromiso por parte de los empleados preguntándoles acerca de sus gustos y necesidades, y ofreciéndoles las mismas condiciones por las que se les contrató la primera vez.
- “re-energizer”: De forma que no se quede estancada una empresa a pesar de que en este momento pueda tener éxito, si no está continuamente buscando un mejor desempeño. El uso del potencial de forma correcta para ser cada vez más eficientes.
- “re-engagement”: Se refiere al hecho de volver a conseguir que los trabajadores se comprometan e identifiquen con los objetivos de la empresa. Esto se consigue haciendo

a los empleados que se sientan conectados con la empresa y generando de nuevo el entusiasmo de los empleados por su trabajo en la empresa. Los trabajadores será más probable que se sientan comprometidos con la empresa si tienen establecidas sólidas relaciones con sus superiores, si sienten admiración por ellos y por su labor, si personalmente se sienten acogidos por la empresa y si tienen el sentimiento de que lo que hacen es importante para lograr un fin determinado.

(Sullivan, citado en Fox, 2014, pp: 32-36).

Además, según explica Fox (2014), hay más probabilidades de que los empleados sean más leales cuando éstos son capaces de establecer sólidas relaciones con sus managers y de creer en sus líderes.

De todas estas nuevas técnicas se deduce que una vez cubiertas las necesidades/motivaciones básicas, el empleado empieza a valorar otras serie de cosas que trascienden el simple hecho de ganar más dinero (sentirse valorados, sentirse útiles, tener la idea de servir a un bien mayor etc..). En este contexto podríamos decir parafraseando a Lupinacci que; “El verdadero reto está en saber cómo crear una conexión racional y emocional con los empleados, de forma que estos estén tan enamorados de su trabajo y de su empresa que den el 120% de sí mismos”. (Jeff Lupinacci, citado en Hunt, 2014, pp: 41).

5. RESULTADOS

Del modelo de competencias al modelo de potencial

En cuanto a la búsqueda de talento en este siglo, hay que subrayar la evolución en la definición del talento empresarial. En primer lugar, a principios del siglo XX se pasa del modelo de búsqueda de cualidades físicas, muy relacionado con las tareas a realizar, a un modelo de búsqueda de talento como inteligencia, con la entrada de un siglo marcado por la creciente importancia de la profesionalidad en el mundo laboral. Por último, a finales de siglo el modelo de búsqueda de talento por inteligencia dejó de ser útil, debido en gran parte a que la división del trabajo obligaba a las empresas a dirigirse en la búsqueda de talento, hacia una serie de personas que son evaluadas en función de ciertas competencias específicas que requiere cada subdivisión en las que se ha dividido el trabajo.

Así tiene lugar una evolución de la búsqueda de talento por competencias hacia otros modelos aún por definir totalmente, pero que podrían denominarse como “modelo de búsqueda de potencial”, que funcionan teniendo en cuenta hasta donde puede llegar una persona con sus características personales y su personalidad.

Por medio de una buena formación, a pesar de no poseer actualmente unas habilidades concretas, el trabajador puede adquirirlas y junto con los conocimientos necesarios, tener el “potencial” para ascender en su carrera profesional mucho más rápido que una persona con un alto nivel de competencias desde un principio.

“Poner el nivel de exigencia de potencial alto, a la hora de reclutar nuevo talento, siempre ha

sido y continuará siendo el elemento más importante de nuestro éxito”. (Bezos, director general de la empresa americana *Amazon*, citado en Fernández-Aráoz, 2014).

El talento en los trabajadores se hace más difícil de identificar por las empresas, primero porque ya no se busca una mera relación de competencias y actitudes –lo cual implica para las empresas un mayor esfuerzo por conocer a los candidatos- y segundo por diversos factores no relacionados con la selección directa de personal como pueden ser la globalización, la demografía y la falta de elaboración de líneas de sucesión en las organizaciones para los altos cargos, que se agrava con una población cada vez más envejecida, sobre todo en los países más desarrollados. El talento cada vez es más escaso y difícil de identificar.

La experiencia y referencias acerca del desempeño anterior dejan de ser de vital importancia y en cambio sí que lo son la capacidad y las ganas de aprender, la motivación propia de cada individuo que no depende únicamente de la empresa, sino sobretodo de uno mismo por personalidad o fines.

Encontrar las competencias específicas para cada puesto de trabajo en un entorno tan escaso de talento obliga a dejar a un lado esta búsqueda y centrarse en el potencial de las personas para adquirir las aptitudes necesarias para desempeñar una serie de funciones antes que en las competencias específicas para cada puesto de trabajo o tarea a realizar que con la fragmentación del trabajo cada vez eran más.

Es decir, en resumen, ambos modelos de búsqueda no tienen nada en común, sin embargo parece que a día de hoy, analizando la información obtenida, existe una simbiosis de métodos de selección y pueden complementarse uno y otro.

La complementación vendría de solicitar unas competencias muy básicas como criba inicial y luego hacer una selección mediante el denominado “Modelo de potencial”.

Presentación y resultados de encuestas realizadas por empresas de recursos humanos

Para el análisis de los factores de atracción y retención del siglo XXI nos basamos en diversas encuestas realizadas por empresas importantes de selección, reclutamiento de personal y consultoría, como las que se realizaron a diversos empleados por la empresas de Recursos Humano Robert Walters y Michael Page en 2013, así como una encuesta realizada a trabajadores en China en el año 2005, en las que, entre otras cosas se les preguntaba acerca de los motivos por los que renunciarían a un puesto de trabajo y cuales son los factores o variables que valoran más y les resultan más atractivos en un puesto de trabajo. (ANEXOS I, II y III),

Esto es interesante de observar ya que el contraste que existe entre unas y otras por el hecho de que no han sido realizadas en el mismo tiempo, ya que claramente unas pertenecen a una época de crisis y sin embargo la otra es anterior a que esto ocurriese, hace pensar que los resultados serán muy distintos en un momento que en otro.

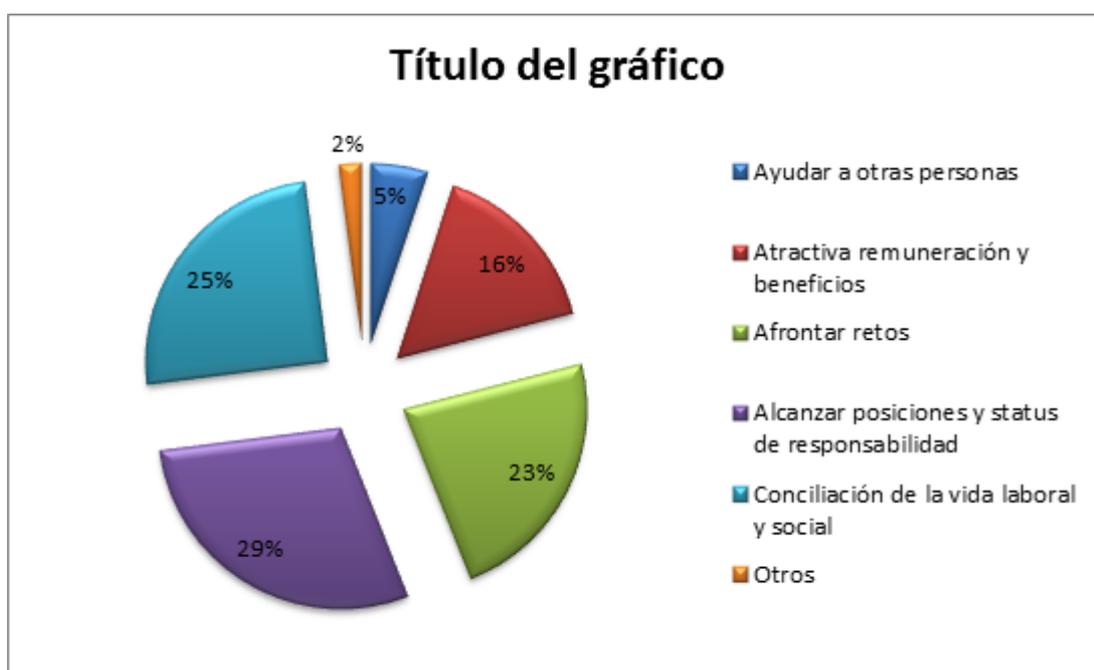
Por un lado, en las dos encuestas realizadas en 2013 a trabajadores de países occidentales como Irlanda, España, Francia o Alemania, entre otros, se puede ver en los resultados obtenidos que factores como el desarrollo profesional o la conciliación familiar, quedan corroborados de forma empírica como muy importantes para la retención y atracción del talento en la actualidad, ya que

cuentan con un porcentaje mayor de los encuestados que consideran estos factores como más motivadores en un empleo y por ello más probable que las empresas, si los tienen en suficiente consideración, consigan su retención.

Por otra parte, comparando esta encuesta con la que tuvo lugar en China unos años antes (2005), y por tanto menos actual, nos servirá para comparar la situación con la actualidad, ya que a pesar de ser de diferentes países los empleados en ambas encuestas, a los que se les ha preguntado son trabajadores de empresas multinacionales. En esta encuesta podemos observar ya ciertos cambios con respecto a las tendencias sobre los aspectos que más valoran los empleados en un año y en otro. Mientras que en 2005 los trabajadores valoraban más a la hora de quedarse en una empresa el salario, seguido por las oportunidades de desarrollo, en las encuestas hechas posteriormente (2013), parecen más atractivos para los trabajadores encuestados también otros factores como el que se pueda llevar a cabo una buena conciliación familiar y laboral o los retos que se les permita afrontar en esa empresa, entre otros.

Parece lógico afirmar, como se ha comentado anteriormente, que a pesar de que el salario siempre ha sido y es un factor determinante a la hora de analizar la gestión del talento, se puede observar a la vista de los resultados obtenidos en ambas encuestas, cómo este factor ha perdido importancia con respecto a otros factores desde el año 2005 hasta el 2013. Mientras los trabajadores encuestados en el año 2005 valoran significativamente el obtener una mayor remuneración en otro empleo para abandonar el actual (46%), en la encuesta realizada también a trabajadores en 2013, tan solo un pequeño porcentaje de ellos (10%) responden que dejarían su trabajo por otro en el que recibiesen un *bonus* o una remuneración extra con respecto al actual, ya que en este caso, otros factores son más importantes a la hora de valorar su nivel de satisfacción profesional.

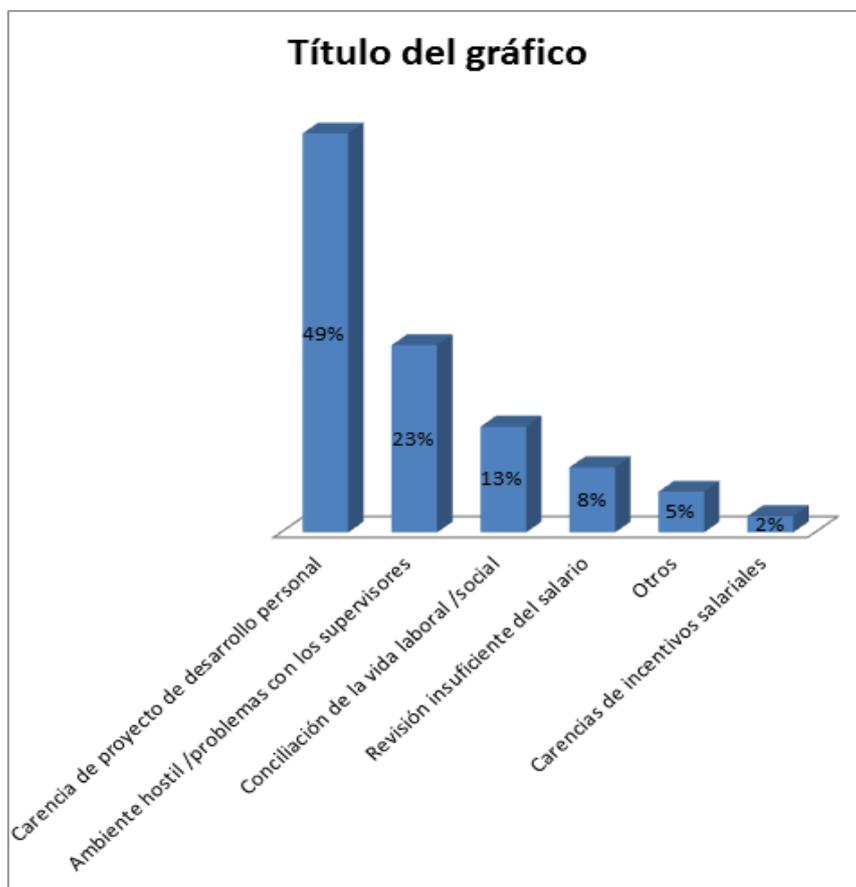
Gráfico 1: FACTORES QUE MOTIVAN A LOS TRABAJADORES (ROBERT WALTERS, 2013)



Fuente: Adaptado de encuesta realizada por Robert Walters a los empleados (2013).

El salario en general, ha pasado a ocupar un segundo plano frente a otra serie de factores en la retención del talento, como son la conciliación familiar y el ambiente en el trabajo, ocupando el primer puesto como factor que más valoran los empleados en la actualidad y que ha evolucionado con respecto a 2005, la posibilidad de desarrollo personal, que cada vez valoran más los trabajadores hoy en día y que más atrae a los trabajadores en la actualidad y los potenciales futuros.

Gráfico 2: RAZONES ABANDONO DE PUESTOS DE TRABAJO (ROBERT WALTERS, 2013)



Fuente: Adaptado de resultados de encuesta realizada por Robert Walters a los empleados (2013)

Los resultados de la encuesta de 2013 realizada por la empresa inglesa Robert Walters, también corroboran el problema de la demografía actual, que está cada vez más envejecida, ya que el porcentaje más alto de los encuestados escogidos al azar pertenece al grupo nacido entre 1968-1979 (45%) y a la época anterior al denominado “Baby boom”, es decir los nacidos antes de 1968 (28%).

La principal prioridad en la actualidad se está centrando cada vez más alrededor de la cultura corporativa de la empresa, ya que también en las encuestas más actuales, se puede corroborar el hecho de que las buenas relaciones con y entre los empleados y llevar una adecuada gestión del cambio, son fundamentales en el mundo de hoy en día.

Por tanto, se puede observar que el modelo ha cambiado tanto en cuanto a la búsqueda, como a la atracción y retención de talento, y que son estos cambios precisamente los que junto con otros factores como la globalización y la creciente escasez del talento, hacen que se esté empezando a producir una inevitable “guerra por el talento” entre las empresas competidoras.

Comparativa de variables fundamentales entre épocas

Tabla 1: FACTORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN LOS SIGLOS XX Y XXI

FACTORES DE RETENCIÓN Y ATRACCIÓN	
SIGLO XX	SIGLO XXI
1.Espíritu y trabajo en equipo	a. Espíritu y trabajo en equipo
2.Estructura piramidal	b. Estructura horizontal
3.Cultura y valores	c. Cultura y valores
4.Salario	d. Salario
5.Trabajo tipo estándar y estático (trabajo para toda la vida)	e. Trabajo dinámico (por proyecto)
6.Responsabilidad social	f. Responsabilidad social
7.Tipo de liderazgo	g. Flexibilidad y conciliación familiar
	h. Formación y desarrollo
	i. “Employer branding”
	j. Ambiente de trabajo

Fuente: Elaboración propia

- Análisis de la tabla 1:

A la hora de analizar y comparar los factores encontrados sobre la atracción y retención del talento, tanto en el siglo XX como en el siglo XXI, encontramos una serie de similitudes y diferencias que se exponen a continuación.

En cuanto a las similitudes observadas con respecto a la atracción y retención del talento, existen una serie de factores comunes en ambas etapas que demuestran el hecho de que a pesar de que el entorno cada vez es más complejo, hay ciertos aspectos que el ser humano siempre va a tener en cuenta a la hora de decantarse por un puesto de trabajo en una empresa u otro en la competencia. Estos factores son: el tipo de liderazgo, la cultura y los valores, el espíritu y trabajo en equipo y el salario.

Así mismo, durante este siglo, los factores de atracción y retención del talento también han sufrido varias modificaciones y hoy encontramos algunos factores más y otros diferentes que no existían o no se les daba importancia en el siglo XX. Estos factores son los que se enumeran en los siguientes dos párrafos:

Por un lado, dentro de los factores que no coinciden en ambas épocas quedando reemplazado uno por el otro encontramos: el cambio del tipo de estructura piramidal muy presente en las empresas hasta finales del siglo XX por uno más horizontal, estructura que hoy en día tienden a utilizar más las empresas, y que es menos jerárquica. También hay que destacar el hecho de cambiar el “trabajo para toda la vida” por trabajos más “dinámicos”.

Por otro lado, en cuanto a los factores de atracción y retención del talento que en el siglo anterior no existían o a los que anteriormente no se les prestaba atención encontramos: la flexibilidad y conciliación familiar, la formación y el desarrollo y cada vez más, también el “employer branding”.

A continuación se tratarán de explicar uno a uno los factores más importantes en cuanto a la atracción y retención de empleados que tras analizar la información obtenida acerca de la gestión del talento en ambos siglos y junto al estudio de los resultados a los que se llegó en las encuestas recogidas, hemos reflejado en la tabla 1.

Explicación factores S.XX

1. Espíritu y trabajo en equipo

Este factor va en la misma línea que la cultura organizativa, ya que al fomentar la cultura de esta época la integración de todos los miembros de la empresa, los trabajadores tienen un sentimiento de pertenencia al grupo mayor y esto es algo que favorece la atracción y retención del talento a nivel organizacional.

2. Estructuras piramidales

A pesar de que ya a finales del siglo XX se comienzan a observar pequeños atisbos de estructuras de tipo horizontal en las empresas, el tipo de estructura que predomina durante este siglo y los anteriores es el piramidal. La estructura piramidal denota una jerarquía en el organigrama de las empresas. Las personas dependen de un jefe y es a él al que reportan en última instancia. Las empresas se estructuraban alrededor del principio de “mandar y controlar”, lenguaje que llega hasta nuestros días. La estrategia era definida por los cargos más altos, y como no existía comunicación directa entre la alta dirección y la parte baja de la pirámide, se comunicaba esta estrategia de superiores a subordinados hasta llegar a los últimos, que solían ser los empleados y los obreros.

3. Cultura y valores

La cultura es un factor muy importante en el siglo XX, ya que además supone algo novedoso el que se tuviese tan en cuenta a nivel empresarial. Una cultura que permita la integración de tanta diversidad como fomenta la división del trabajo, que tanto caracteriza a esta etapa, y que

además haga a las personas sentirse parte de algo que trasciende a ellos mismos. Las culturas más fuertes son aquellas que tienen valores comunes a muchas personas que son a su vez muy diferentes entre sí, y esto no es fácil de conseguir, pero resulta de gran importancia para que los trabajadores sientan un vínculo con la empresa y por tanto se resistan a abandonarla con tanta facilidad (lealtad de los trabajadores).

4. Salario

Este factor parece lógico considerarlo como imprescindible para atraer y retener a los empleados, sin embargo no siempre ha tenido la misma importancia. Hasta el siglo XX y durante la mayor parte de éste, el salario sí que se consideraba fundamental, y cuanto más alto era, mejor. Esto va muy unido con el siguiente factor, ya se tenía mucho en cuenta el encontrar un trabajo fijo, estático, por lo que su nivel de salario resultaba de gran importancia, ya que lo más probable es que no sufriese grandes variaciones a lo largo del tiempo.

5. Trabajo tipo estándar y estático (trabajo para toda la vida)

Hasta el siglo XX y durante casi todo el tiempo que duró el mismo, se valoró en gran medida el encontrar un puesto de trabajo fijo que permitiese, sobre todo a los hombres (ya que aún hay poca incorporación de la mujer al mercado laboral), mantener a sus familias.

Los trabajadores, generalmente aún con muy poca formación, no son muy profesionales. A pesar de que en esta época, con la división del trabajo empieza a verse la necesidad de formarse y especializarse en muchos campos, aún no están suficientemente preparados para adaptarse a muchos cambios en los requisitos que se piden para los puestos de trabajo, por lo que el tipo de empleo al que siguen aspirando hasta finales de siglo es uno de estilo más estático y permanente o fijo.

6. Responsabilidad social:

A lo largo del siglo XX, y sobre todo a finales de siglo cuando comienza el proceso de globalización las empresas comienzan a darse cuenta de la importancia que poseen sus impactos sobre el entorno que les rodea y que de forma que resulten más atractivos y sean capaces de retener talento en su interior han de tomar conciencia y medidas en este aspecto para afectar negativamente lo menos posible al medio ambiente y la sociedad.

7. Tipo de liderazgo:

Como factor de atracción y retención de empleados en este siglo cobra gran importancia el estilo o tipo de liderazgo que tengan las empresas. El siglo XX se caracterizó por ser un época de grandes cambios a nivel económico y social que afectaron en gran medida a la empresa por lo que los trabajadores valoraron en gran medida el tener un buen líder que les supiese orientar y guiar en sus nuevas funciones que surgen durante esta etapa. La admiración, el respeto y la cercanía con el líder determinará en gran medida el grado de satisfacción que tenga el empleado

con su puesto de trabajo por lo que puede considerarse este factor como de vital importancia a la hora de atraer o retener empleados.

Explicación factores S.XXI

a. El espíritu y el trabajo en equipo:

Este factor de atracción y retención del talento cobra cada vez más importancia a nivel empresarial, ya que a causa de la multiculturalidad característica de este nuevo siglo, es complicado tratar a todos los empleados de forma igualitaria, valorar sus opiniones y aportaciones al grupo y ante todo el respeto que toda persona se merece, sin importar su condición social, sexo, religión y demás características y costumbres personales, y que es un tema tan prioritario en el siglo XXI. Se busca la cooperación entre todos los miembros del equipo de forma activa y constante e integrando a todos, llegando a un resultado favorable también para todos, con la consecución de unos objetivos comunes y la obtención del máximo rendimiento en su trabajo.

b. Flexibilidad y conciliación familiar:

Este factor está muy relacionado con la motivación de los empleados, ya que en el siglo XXI cuanto mayor flexibilidad tiene un trabajador, su motivación en el trabajo será mayor. Los modelos de trabajo en la actualidad facilitan el que el empleado pueda terminar su trabajo en muchas ocasiones, cómo y cuándo él considere, siempre y cuando el resultado sea el convenido, y siempre respetando ciertos límites. Los trabajadores valoran mucho este factor y su grado de satisfacción mejora, ya que tienen más tiempo para invertir en otras cosas, como pasar más tiempo con su familia y descansar.

c. Cultura y valores:

El siglo XXI se caracteriza por ser un siglo en el que la cultura es muy diversa y por tanto las empresas no pueden cerrarse a una sola y tienen que aceptar y saber adaptarse a la multiculturalidad. Las empresas buscan conectar las aportaciones que tienen las diferentes culturas de sus trabajadores para crear la suya propia, de forma que permita que todos se sientan vinculados y puedan compartir una serie de valores comunes, lo que hace más favorable la retención de los empleados en la empresa.

d. Salario:

Con la llegada del siglo XXI, con un entorno tan cambiante y dinámico en el que se valora tanto el potencial de las personas, los trabajadores ya no lo consideran como el factor más importante, y priorizan en un puesto otras cosas, como el que se les permita formarse y desarrollarse en él.

Hay que aclarar que actualmente es y siempre ha sido, un factor importante a pesar de que ahora existan otras variables más valoradas por los trabajadores, que se conforman con que el salario sea justo y equiparable al trabajo realizado.

e. Formación y desarrollo:

Como se acaba de mencionar, la formación y las facilidades que se le den a un trabajador en su empleo para el desarrollo de sus habilidades, actualmente son fundamentales a la hora de atraer y retener empleados. La formación les permite desarrollar su potencial y esto es algo muy valioso hoy en día y que permite a los trabajadores, que en el siglo XXI se mueven más por emociones que antaño, decantarse por un empleo u otro.

Por lo que se sabe, según explica Bonet (2006), mientras la empresa dé a sus empleados lo que ellos creen que necesitan, sobre todo en cuanto a lo que formación y desarrollo se refieren, tendrá la fidelidad de los mismos asegurada.

f. “Employer Branding” :

En la actualidad, donde la búsqueda e identificación del talento es tan costosa debido en gran parte a su escasez, el “employer branding” resulta un factor importante a la hora de atraer y retener el talento. Consiste en crear una estrategia mediante la cual las empresas creen una identidad corporativa propia que sea atractiva para los profesionales. Conseguir que las organizaciones como marca sean reconocidas como “buenos empleadores” de talento. Para conseguirlo, las empresas buscan la correcta combinación de sus recursos humanos, de forma que además de atraer nuevo talento y retener el actual, consigan que estos trabajadores actuales se mantengan ilusionados y comprometidos con la empresa en los tan complicados nuevos tiempos.

g. Ambiente de trabajo:

El hombre es un ser social, por lo que conseguir que haya un buen ambiente de trabajo entre las personas de una empresa es fundamental si se quiere conseguir que los empleados trabajen bien y realicen contentos sus tareas. Un mal ambiente entre trabajadores puede llegar a verse reflejado en unos malos resultados en la empresa y resulta por tanto importante como es lógico evitarlo. En el siglo XXI. la cultura y los valores de cada persona son muy dispares, por lo que resulta más difícil evitar que si no se logra un ambiente en el que reine la tolerancia y la armonía entre las partes que lo forman, se llegue a menudo a tener discusiones e incluso graves conflictos laborales. Las empresas que no logran conseguir un buen ambiente de trabajo entre sus empleados estarán alejándose del objetivo de lograr una atracción y retención efectiva y esto puede provocar muchas veces, incluso cuando el resto de factores pueda parecer a priori que son favorables para la retención de un empleado, que éste lo abandone.

h. Trabajo dinámico (por proyecto):

Con la llegada del siglo XXI los trabajadores ya no valoran tanto el hecho de tener un puesto de trabajo fijo, con un sueldo cada mes que les permita mantener de por vida a sus familias y a sí mismos, sino que pasan a un primer plano las motivaciones por proyecto en los empleados, de forma que una misma persona pasará normalmente por gran número de empresas y no mantendrá el mismo puesto de trabajo durante toda su vida.

Además, el nivel de formación de los profesionales hoy en día, el cual es cada vez mayor, permite al trabajador tener una mayor flexibilidad a la hora de decantarse por un puesto de trabajo, y además éste tenderá más al cambio en un entorno tan volátil y complejo como el actual, en el caso de que no encuentre en cada momento lo que busca en su puesto de trabajo.

i. Estructuras horizontales:

Las estructuras piramidales se tienden a dejar de utilizar en favor de las estructuras horizontales, que van cobrando importancia alrededor de los años ochenta, debido a la tendencia que surge durante el siglo XX de la división del trabajo por competencias. Esto hace mucho más compleja la coordinación y la comunicación entre todas las áreas, llenas de intermediarios en la transmisión de tareas y órdenes.

Por ello, a medida que las organizaciones aumentaron su tamaño y se volvieron en ciertos aspectos mucho más complejas, comenzaron a realizarse ciertas modificaciones en el sistema desde finales del siglo XX, terminando las empresas por decantarse en la mayoría de los casos por el cambio de las estructuras piramidales previas, a la división del trabajo por las estructuras horizontales.

Estas estructuras permiten una comunicación entre las áreas mucho más deprisa, ya que no existen grandes desniveles entre ellas y permiten la obtención de resultados mucho más rápido.

j. Responsabilidad social:

La responsabilidad social sigue creciendo en importancia y en la actualidad prácticamente todas las empresas poseen un departamento de responsabilidad social corporativa al que prestan especial atención.

6. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado tras la realización de este trabajo nos permiten responder las cuestiones planteadas en nuestros objetivos.

Para ello, vamos a hacer referencia a cada uno de los cinco objetivos formulados al principio, y revisaremos las conclusiones para cada uno:

A. Proceso evolutivo de la gestión del talento (siglos XX y XXI)

Se puede concluir que tras el análisis detallado de la información recogida, tanto en la bibliografía encontrada, como en las encuestas que corroboran dicha información, se puede afirmar que los factores más determinantes a la hora de hablar de la atracción y sobre todo la retención del talento en las empresas son: el espíritu de trabajo en equipo, las estructuras piramidales, la cultura y los valores, el trabajo de tipo estándar y estático (para toda la vida), la responsabilidad social y el tipo de liderazgo en el siglo XX y, por otro lado, de nuevo el espíritu y trabajo en equipo, las estructuras horizontales, la cultura y los valores, el trabajo de tipo dinámico, la responsabilidad social, la flexibilidad laboral y la conciliación familiar y profesional, la posibilidad de formación y desarrollo de los empleados, el “employer branding” y, por último, el ambiente de trabajo, en el siglo XXI.

B. Análisis comparativo entre ambos grupos de factores

Se han encontrado ciertas similitudes y diferencias entre los factores encontrados en ambos grupos. En cuanto a las similitudes, encontramos ciertas variables que son determinantes en la gestión del talento en ambos siglos: el espíritu y el trabajo en equipo, la cultura y los valores. y la responsabilidad social, que ya eran factores de gran relevancia en el siglo XX, no han perdido su importancia en el XXI. Además, respecto al salario, podemos ver que a pesar de que ha perdido su papel de factor más importante a la hora de escoger un empleo u otro, sigue aún siendo importante en la actualidad.

Por otro lado, en cuanto a las diferencias entre las variables de ambos siglos, podemos decir que factores como las estructuras o el tipo de trabajo, han variado de un siglo a otro. Las empresas en la actualidad, han pasado de un tipo de estructura piramidal a uno más horizontal y el tipo de trabajo, de uno más estándar y estático a uno mucho más dinámico.

Además, factores como la flexibilidad y la conciliación familiar y profesional, la posibilidad de formación y desarrollo, el “employer branding” y el ambiente existente en el trabajo, han cobrado importancia en las empresas del siglo XXI, y no así anteriormente.

C. Relevancia del modelo de competencias, de la flexibilidad en el trabajo, de la conciliación familiar y laboral y de la posibilidad de formación y desarrollo profesional en la actualidad

Actualmente, las empresas han de ser conscientes de que el modelo de búsqueda de competencias solo ha de ser considerado en cierta medida, ya que en muchas ocasiones las competencias que se requieren para un puesto de trabajo, debido a la gran dificultad de encontrarlas, existe la posibilidad de que se sustituyan por otras características que pueden ofrecer las personas, que aportan el mismo o más valor a las empresas. Estas características pueden ser la capacidad de adaptación o ciertos valores que aporten integridad a la empresa.

La flexibilidad es una buena herramienta de retención del talento que pueden utilizar las empresas de este siglo, pero deben de saber gestionarla de forma adecuada ya que si ésta es excesiva, puede suponer en muchos casos que los jefes consideren que están perdiendo poder y autoridad sobre sus subordinados al darles tanta libertad, así como la posibilidad de que desde fuera esto se vea como que los empleados no trabajan demasiado en esa empresa ya que con tanta libertad, parte del trabajo lo realizan en su casa.

Así mismo, el no saber separar la vida familiar de la laboral puede ocasionar a veces el que los empleados no sepan aprovechar al máximo el tiempo en ambos apartados de su vida, perdiendo eficiencia, por un lado, al llevarse problemas de casa al trabajo, y por otro, al no terminar sus tareas en horario laboral, realizan en muchas ocasiones el trabajo en casa cuando deberían estar descansando.

Por último, la posibilidad de desarrollo, que resulta tan importante en la actualidad a la hora de atraer y retener a los empleados, aunque pueda considerarse que facilita que los empleados tengan más posibilidades de cambiar con libertad a muchos otros puestos de trabajo, en la realidad esto no es así. Es interesante observar cómo los trabajadores tienden a ser más leales cuanto mayor formación y posibilidades de desarrollo se les ofrece en las empresas, ya que la posibilidad de desarrollo les mantiene motivados realizando su trabajo, pues saben que esto ayudará a mejorar y a buscar la excelencia.

D. El talento, en la actualidad es un bien escaso que hay que saber atraer y retener en las empresas de hoy en día

Tras el estudio de la evolución de la definición del talento y su gestión en las empresas de los siglos XX y XXI, se puede intuir que hoy en día, cuando el talento es difícil de encontrar y aún mucho más de atraer y retener, se requiere de grandes esfuerzos por parte de las empresas para poder contar con personas con talento.

En cuanto a las implicaciones que tendrá para la empresa, la creciente escasez del talento y de cara a una más que probable futura “guerra por el talento” las empresas deberían empezar a ser conscientes, preocuparse por este hecho y tomar medidas para fomentar el que los trabajadores se sientan motivados con su trabajo para que la competencia no logre de alguna forma arrastrarlos a sus empresas y estos permanezcan leales en sus empresas.

E. Análisis de los métodos más utilizados y más ,novedosos en las empresas actuales para prevenir la fuga del talento (re-engaged, re-recruitment, re-energized)

Las empresas deberán plantearse si son conscientes de la importancia de esta incipiente “guerra por el talento” y si lo son decidir qué acciones van a tomar para intentar atraer ese talento.

Aquellas empresas que ya son conscientes de este hecho, procurarán atraerlo a sus empresas a partir de procesos de selección en los que se lleven a cabo métodos que traten de dilucidar más el potencial de las personas. Estas empresas serán las que estén atrayendo más talento, mientras que aquellas que no se estén dando cuenta o no quieran darse cuenta por miedo al cambio, de la existencia de esta “guerra por el talento”, serán las que actualmente continúen utilizando únicamente el modelo de competencias atrayendo menos talento a sus empresas.

Pero no solo es importante encontrar, mediante un híbrido entre selección por competencias y selección por potencial, y atraer el talento , ofreciéndoles una carrera, una flexibilidad laboral o una mayor conciliación laboral-familiar. Igual de importante o tal vez más, es retener ese talento una vez encontrado.

Con el fin de retener este talento es interesante que las empresas cambien el enfoque de su relación hacia una relación en la que exista más comunicación, de manera que ambos, empresa y trabajador, puedan alinear sus intereses mejor. Concluimos que para la retención de talento, las empresas tienen que optar por un modelo de relación con el trabajador flexible y vivo mediante el cual, además de incluir las políticas más actuales o coherentes según el caso, cada cierto tiempo se haga un balance de la situación para “recargar pilas” y volver con más fuerza.

Esta idea es ciertamente novedosa y se encuentra de manera incipiente en algunas empresa; se trata de un cambio de enfoque en el que cada cierto tiempo se evalúa la relación trabajador – empresa y se refuerza. Este método más comunicativo se acerca a lo que desean los empleados, ya que evita lo que les frustra o desmotiva (inseguridades, desinformación inquietudes varias) a través de procesos tan útiles y novedosos como el re-recruitment, re-energized y el re- engaged y que aún hoy en día no se tienen mucho en mente como posibles medidas de retención del talento, aunque entendemos que en un futuro no muy lejano serán utilizadas por la mayoría de las multinacionales.

Las tres tratan de revivir lo que vive un trabajador al comienzo de su relación laboral con una empresa.

Con el *re-recruitment* se intenta localizar posibles trabajadores talentosos descontentos y con riesgo de fuga, para analizar su situación laboral antes de que se vayan a otra empresa (una vez tomada la decisión de irse, el trabajador rara vez cambia de opinión). De esta manera se intenta ayudar a conciliar las motivaciones/necesidades de ese trabajador con las de la empresa, y la idea es que el trabajador vuelva a sentirse parte de la empresa con el compromiso y fuerza con el que contaban el primer día, o incluso más.

Re-energized es un concepto más general en el que la empresa hace políticas que periódicamente hacen hincapié en mantener la energía de la compañía al máximo nivel.

Re- engaged, este término está en línea con lo que hemos comentado para que todo ello ocurra. El trabajador debe estar comprometido con la empresa; políticas de re-engaged son aquellas en las que periódicamente el compromiso del trabajador con la empresa se vea renovado .Un

trabajador es menos propenso a irse si ha renovado de alguna forma su compromiso con la empresa hace relativamente poco tiempo, que si “juró” amor eterno hace quince años.

A modo de conclusión final, podríamos decir que el modelo de búsqueda de potencial ha cambiado, no tanto porque las empresas lo hayan planificado sino porque el ambiente cambiante económico/tecnológico y la situación global en general y del mercado de trabajo en particular así lo han demandado. Algunas empresas se han dado cuenta de este hecho y otras se están dando cuenta de manera más abrupta, es decir dándose cuenta que han cometido errores en sus procesos de selección.

Parece evidente que no solo la guerra por el talento ha comenzado sino que la propia concepción del talento ha sufrido una evolución derivada de la propia evolución de la sociedad.

Solo las empresas a la vanguardia de las nuevas técnicas de atracción y retención y selección del talento, podrán contar con los mejores entre sus filas.

“La guerra por el talento, es un hecho, y si no queremos suspirar por haberlo perdido habrá que indagar en nuevas fórmulas de gestión que permitan ofrecer una satisfacción más plena y acorde con sus prioridades a aquellos que alimentan nuestro negocio” (Bonet, 2006; pp. 22).

7. BIBLIOGRAFÍA:

Aflaki, S.; Popescu, I. (2013). *Managing retention in serving relationships*. INSEAD Working Papers Collection.

Allen, Tammy D.; Johnson, Ryan C.; Kiburz, Kaitlin M.; Shockley, Kristen M. (2013). *Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility*.

Benito Osorio, D. (2010). *La conciliación de la vida familiar y laboral: Un reto acuciante en la gestión empresarial*.

Bohn, K. (2006). *Re-Energize Your Career Through Training & Education*.

Bonet, M. (2006). *La guerra por el talento*, Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos

Botha, A.; Bussin, M. & de Swardt, L. (2011). *An employer brand predictive model for talent attraction and retention*, South African Journal of Human Resource Management.

Cheese, P.; Thomas, R.J. & Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento*

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la organización*, McGrawHill, 7ª edición.

China Business Review (2006). Encuesta: *China Data: Human Resources*. Disponible en: <http://www.chinabusinessreview.com> [Fecha de último acceso: 3-12-2014].

Fernández-Aráoz, C. (2014). *21st Century Talent Spotting*, Harvard Business Review.

Fox, A. (2014). *Keep your Top Talent: The Return of RETENTION*. Talent Management Special Report. HR Magazine.

Giovanni, M. (2010). *New Normal in HR Management Includes Re-Recruitment and Re-Engagement*. Credit Union Times, Vol. 21 Issue 28

Hawkes, Candace L. & Weathington, Bart L. (2014). *Competency. Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction*.

Hunt, Eleonor (2014). *An HR Conundrum: Talent attraction and retention abroad*. Baylor Business Review, Vol. 32, pp 38-43.

Jamrog, J. (2004). *The perfect storm: The Future of Retention and Management*. Human Resource Planning.

Jins, Joy P.; Radhakrishnan, R. (2012). *Changing Jobs: Influencing factors*. SCMS Journal of Indian Management.

Joudene, D. (2007). *Future forward: Reinventing the way we attract, engage and retain top talent across generations and geographies*. Spotlight on, TACTICS.

Kador, J. (2001). *Re-recruitment*. InfoWorld., Vol. 23 Issue 3

Kaliprasad, M. (2006). *The Human Factor I :Attracting, Retaining, and Motivating capable people*. Cost Engineering.

Kaye, B; Jordan-Evans, S. (2003). *Engaging Talent: Build royalty and commitment*. Executive Excellence.

Kermally, S. (2004). *Developing & Managing Talent*.

Klein, J. (2014). *Attracting and keeping talent is about creating sustainable environments*. Green Space.

Michaels, E. et al. (2003). *La guerra por el talento*.

Michael Page (2013). *Encuesta: Barómetro Global de RRHH* (España). Disponible en: http://www.michaelpage.es/productsApp_es/minisites/barometerrh/index-es-es.htm [Fecha de último acceso: 3-12-2014].

Robert Walters (2013) *Encuesta: Mercado Laboral* (España, Luxemburgo, Irlanda, Alemania, Francia, Países Bajos, Bélgica, Suiza, Brasil y EE.UU.) Disponible en: <http://www.robertwalters.es/wwwmedialibrary/files/employee-insight/robert-walters-es-employee-insights-survey-2013.pdf> [Fecha de último acceso: 3-12-2014].

Shah, M. (2011). *Talent Retention through Employer Branding*. Journal of Marketing & Communication.

Sullivan, J. (2014). *Keep Your Top Talent: The Return of Retention*. Vol. 59. pp 30-40.

8. APÉNDICE

8.1 ANEXO I:

ENCUESTA 2013 ROBERT WALTERS EN ESPAÑA, LUXEMBURGO, FRANCIA, ALEMANIA, PAÍSES BAJOS, SUIZA, BÉLGICA, BRASIL, IRLANDA Y EE.UU.



ROBERT WALTERS

ENCUESTA 2013: MERCADO LABORAL

Bienvenido a Los Resultados de la encuesta que Robert Walters ha realizado entre sus candidatos. Se encuestaron a casi unos 10.000 Profesionales de Bélgica, Brasil, Francia, Alemania, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, España, Suiza y EE.UU. Los resultados proporcionan una visión de cómo trabajan las personas y sus opiniones sobre temas actuales que afectan tanto a su trabajo como a las decisiones profesionales que se toman.

Este informe contiene opiniones sobre hábitos típicos de trabajo, conciliación de la vida laboral/social, motivación, satisfacción laboral y programas de coaching.

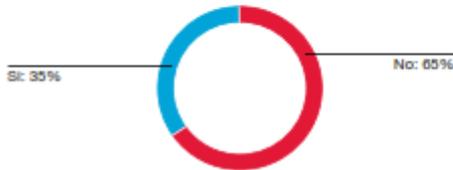
RESULTADOS: RESUMEN

- 73% de los encuestados son hombres y 27% mujeres
- 45% son de la generación X
- 22% contabilidad y finanzas, 19% comercial y marketing y un 11% banca y servicios financieros
- 60% de los encuestados trabajan en una empresa con más de 251 empleados
- Casi la mitad de los encuestados (49%) contestaron que una carencia de desarrollo profesional sería la causa de renuncia a su puesto de trabajo
- Casi un 60% contestó que sus jefes no les dan reconocimiento alguno por las horas extras realizadas

Las horas extras en el trabajo se han convertido en estándar con un 88% de los encuestados que trabajan más de 40 horas a la semana. Sólo un 5% comentan que tienen jefes que remunerar las horas extras, frente a un 59% de los encuestados que no reciben reconocimiento. Estos resultados no son sorprendentes ya que muchas empresas tienen insuficientes empleados en los departamentos y los trabajadores a menudo tienen que cubrir la carga de trabajo adicional.

PROGRAMAS DE COACHING

¿Alguna vez ha sido parte de un programa de coaching?



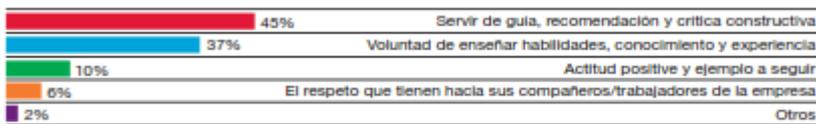
¿Su empresa actual apoya el coaching?



¿Le podría interesar participar en un programa de coaching?



¿Cuál es el atributo que más valorarías en un mentor?

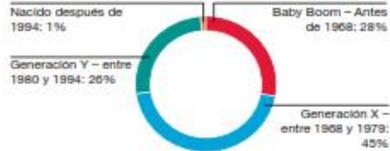


Aunque al 83% de los encuestados les gustaría participar en un programa de coaching, sólo el 29% de los empleadores de los trabajadores ofrecen uno. La provisión de orientación, recomendación y crítica constructiva son los atributos que un 45% valoraría en un mentor por encima de la voluntad de enseñar, habilidades, conocimiento y experiencia (37%)

En base a estos resultados, las empresas no deben pasar por alto la importancia de ofrecer un programa de coaching formal a sus empleados con el fin de promover el aprendizaje interno para retener su talento y aumentar la lealtad de los empleados.

ÁREA PROFESIONAL

¿A qué generación pertenece?

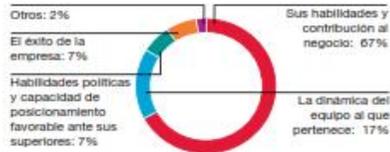


¿En qué área trabaja?

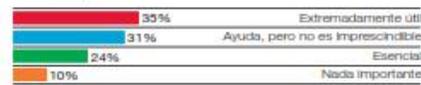


DESARROLLO PROFESIONAL

¿Qué impulsa su progreso profesional?



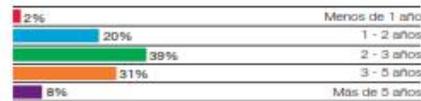
¿Cuánta importancia tiene la experiencia internacional en su carrera profesional?



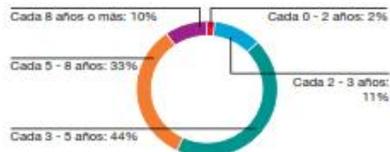
¿Cuál es la principal razón por la que consideraría trabajar en el extranjero?



¿Cuál cree que es el tiempo estándar en su primer puesto profesional?



¿Cada cuánto cree que debe de cambiar de trabajo?

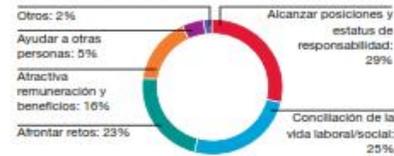


Más de la mitad de los encuestados (59%) creen que la experiencia internacional es esencial o extremadamente útil en cuanto a su carrera profesional, con un 44% que afirma que la principal razón por la que considerarían trabajar en el extranjero sería por las mejores oportunidades profesionales. Esto demuestra que los profesionales reconocen la importancia de la experiencia global para su progreso profesional.

Los profesionales con experiencia internacional son los más buscados por los empresarios ya que pueden traer diferentes perspectivas al negocio.

MOTIVACIÓN

¿Cuál de los siguientes factores determina más su satisfacción profesional?

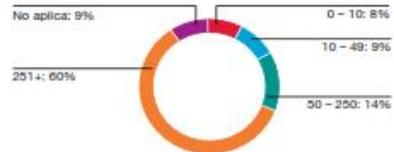


¿Cuál de las siguientes cosas sería causa de renuncia a su puesto de trabajo?



Sólo el 10% de los profesionales encuestados dejarían su empleo si recibiesen un salario o bonus decepcionante. Esto no es ninguna sorpresa en un clima de incertidumbre, ya que los profesionales dan mayor importancia al progreso profesional y a la conciliación de la vida laboral/social (62%). La satisfacción laboral del trabajador también se alinea con esto ya que un 77% de los encuestados eligieron afrontar retos, conciliación de la vida laboral/social y alcanzar posiciones y estatus de responsabilidad por encima de una atractiva remuneración y beneficios.

¿Cuántos empleados tiene su empresa a nivel global?



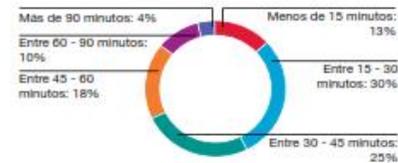
¿Cree que sus logros profesionales en el trabajo influyen directamente sobre el éxito de la empresa?



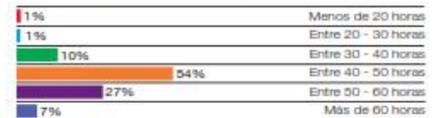
El 86% de los encuestados creen que sus logros profesionales en el trabajo influyen directamente sobre el éxito de la empresa, lo que demuestra un alto nivel de compromiso. Esto es muy interesante debido a que el 60% de los participantes trabajan en empresas de más de 251 trabajadores.

CONCILIACIÓN VIDA LABORAL/SOCIAL

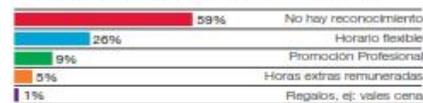
En un día normal, ¿cuánto tarda en llegar a la oficina?



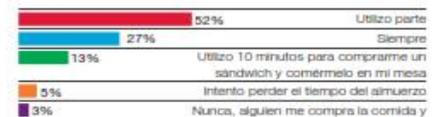
De media, ¿cuántas horas trabaja a la semana?



¿Cómo reconoce su jefe las horas extras que hace?



¿Utiliza normalmente todo su tiempo de descanso de la comida?



8.2 ANEXO II:

ENCUESTA 2013 MICHAEL PAGE EN ESPAÑA



MICHAEL PAGE **BARÓMETRO GLOBAL DE RRHH 2013**

La hoja de ruta de RRHH: un objetivo estratégico compartido,
diferentes prioridades regionales

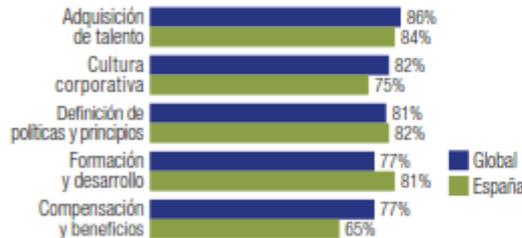
Factsheet para España

Michael Page

DIRECTORES DE RRHH PERSONAS QUE CUIDAN PERSONAS

Las 5 principales funciones de RRHH

De un listado exhaustivo, los encuestados seleccionaron las siguientes como **las 5 principales funciones** que recaen en el ámbito de actuación **de los directores de RRHH**:



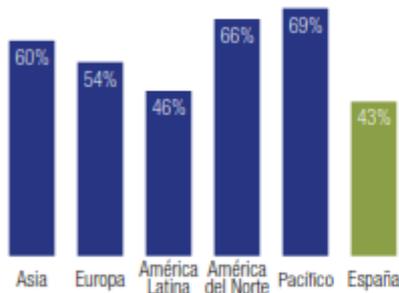
Compensación y beneficios

«El tema de la compensación.»



Una carrera profesional para mujeres

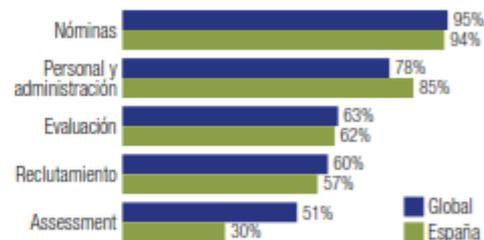
Globalmente, el **50%** de los líderes de RRHH encuestados son mujeres, y un **52%** de estas líderes son Directoras de RRHH.



En España, las mujeres representan el **43%** de los líderes de RRHH, uno de los porcentajes más bajos de Europa, y de estas sólo el **33%** son Directoras de RRHH.

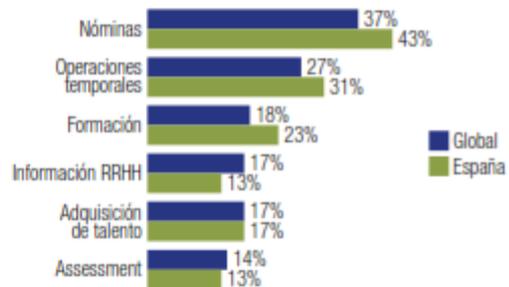
Uso de software en funciones de RRHH

«RRHH se transforma en un centro de conocimientos que une personas con objetivos comerciales.»



Funciones de RRHH externalizadas

«Nuevas herramientas definen los RRHH del mañana.»



Conclusiones

A pesar del escenario de incertidumbre, parece que España está despertando a la contratación. De hecho, se prevé que un **60%** de las empresas incorpore personal en 2013.

Aún siendo un dato relativamente bajo en comparación con la mayoría de países encuestados, a nivel interno es un signo muy positivo de repunte de la economía.

Es hora de que el optimismo se comience a reinstaurar.



Begoña González Unibaso

Directora Ejecutiva
Michael Page España
Recursos Humanos

begonagonzalez@michaelpage.es

Michael Page ha realizado una encuesta online a directores y líderes de RRHH, entre septiembre y noviembre de 2012. Un total de 4.348 de los líderes encuestados respondieron, 460 en España. Los encuestados representan a un amplio rango de compañías de todos los tamaños y sectores.

Michael Page

Líderes mundiales en selección especializada

www.michaelpage.es



La estrategia de RRHH enfocada en la cultura y el rendimiento

"La captación y selección de talento" son fundamentales en las economías emergentes.
"La cultura corporativa" destaca en los mercados maduros.

Principales prioridades en 2013



La retención del talento en el centro de la estrategia empresarial

El 93% de las compañías centran su interés en la fidelización de los empleados.

Medidas aplicadas para aumentar la fidelización



El 81% de las empresas disponen de medidas para facilitar a sus empleados una conciliación entre el entorno personal y profesional, principalmente medidas de compensación de tiempo, que demuestran claramente que el valor del tiempo está aumentando.

Medidas aplicadas para incrementar la retención del empleado



Ante la dificultad de encontrar el perfil adecuado, aumenta el nº de canales para encontrarlos.

Los 3 principales medios para detectar y seleccionar candidatos son: ofertas de trabajo online (para el 91% de los directores de RRHH), la propia página web de la compañía (84%) y las consultoras de selección (un 83%).

Herramientas de contratación



La captación de talento sigue siendo una necesidad vital

A nivel mundial, el 86% de las compañías tienen previsto contratar en 2013.



Aún así, el 48% de los directores de RRHH afirman que la búsqueda de candidatos cualificados es muy difícil o difícil.



A pesar de esta dificultad el 23% de las organizaciones no disponen de KPI o indicadores clave para valorar la eficiencia del proceso de selección.



El uso de nuevas herramientas cambia el panorama de los RRHH

Las nuevas herramientas, que ya se utilizan hoy en día, están dando forma a lo que serán los departamentos de RRHH del mañana: RRHH se decanta por una centralización del conocimiento, implicando a los empleados con los planes de negocio de la compañía.

- 95% de los directores de RRHH utilizan sistemas de información para gestionar su trabajo.
- Cerca de un 40% de los directores de RRHH externalizan como mínimo una de sus funciones.
- Aumenta el uso de **Assessment** para la promoción interna.
- Aumenta el uso de **SSC** (centro de servicios compartidos).



RRHH: una opción de carrera para mujeres



Líderes de RRHH: Personas que cuidan de personas

Son 5 las principales funciones que recaen en el ámbito de actuación de los RRHH:

- Captación y selección de talento (ocupa la 1ª posición en todas las regiones)
- Cultura corporativa (relaciones con los empleados y la gestión del cambio)
- Formación y desarrollo
- Definición de los principios y las políticas de RRHH
- Compensación y beneficios

Compensación y beneficios

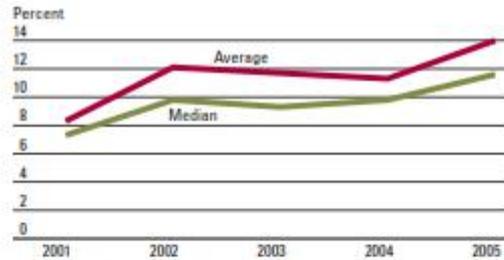
Región	Porcentaje anual (miles de €)	Porcentaje variable (%)
Asia	98	12%
Europa	90	11%
América Latina	112	12%
América del Norte	109	11%
Pacífico	122	10%

Michael Page ha realizado una encuesta online a nivel mundial dirigida a directores y líderes de RRHH, entre septiembre y noviembre de 2012. De los 4.348 líderes encuestados de todo el mundo, 460 respondieron en España. Los encuestados representan una amplia muestra de compañías, de todos los sectores y tamaños.

8.3 ANEXO III:

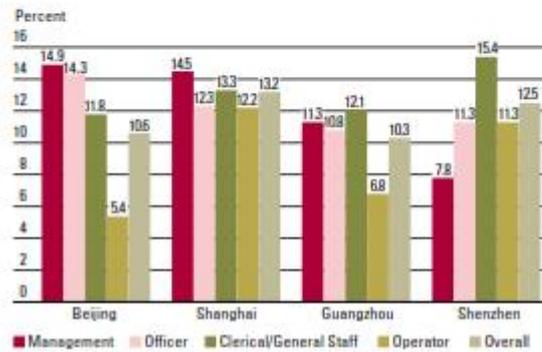
ENCUESTA 2005 EN CHINA

Employee Turnover Rate, 2001-05



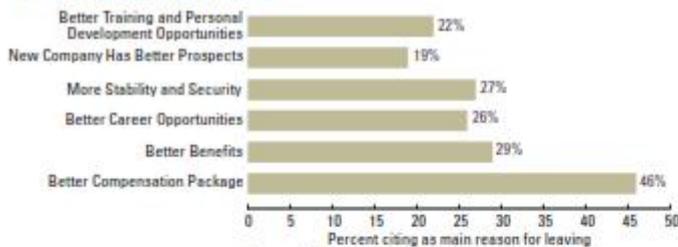
Note: Turnover rate = voluntary resignation rate
Source: Hewitt China TCM Study, China Findings

Turnover Rate by Staff Type, April 2004-March 2005



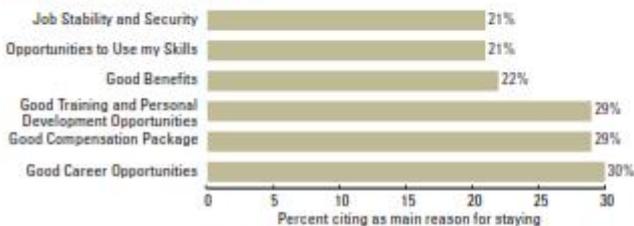
Source: Watson Wyatt Worldwide

Why Employees Leave, 2005



Source: Watson Wyatt Worldwide

Why Employees Stay, 2005



Source: Watson Wyatt Worldwide



Tips for Attracting and Retaining Talent

Because of the insatiable demand for a limited number of qualified professionals, management and business leaders in companies in China must make a larger investment in retention strategies than they do in other parts of the world. To attract qualified candidates, a company must have a compelling story—employers must communicate their company vision or mission consistently and show how this mission or vision will help the candidate's career. Companies must also carefully cultivate their image as employers. Employers have to show qualified candidates why candidates should choose their company and why they should stay when they have many other opportunities.

Develop an employer brand

All companies need to develop a reasonable "employer brand" in China—just because a company has a good reputation in its home country does not necessarily mean that it has that same reputation in China. Several factors contribute to a

Pitfalls in Talent Acquisition in China

RISK FACTOR	REASON	HOW TO MITIGATE THE RISK
Good talent tends to have choices. Candidates often have several competing offers, plus a counteroffer from the existing employer.	Talent is scarce. Many companies chasing the same skill sets creates extreme competition. Emotional and financial counteroffers are common.	Identify the best candidates available from the total pool rather than just from the pool of active job seekers. Establish a thorough and speedy recruitment process to decrease the risk of the candidate "testing the waters" and examining all the possible opportunities in the market. If done well, this will greatly decrease your loss of candidates. Explain the pitfalls of accepting counteroffers.
High incidence of turndowns and "faloffs" (when a candidate accepts the offer but never shows up, or starts with the company but quits within a month or two).	Cultural differences make it difficult for Western managers to discern candidates' concerns about title, compensation, reporting structure, or employer brand at an early stage in the process.	Screen candidates for their values and career goals for the next five years before making an offer. A candidate's personal goals and values should align with the company's. Interviewers must hear "no" at some point in the conversation to make sure they have really identified what the candidate truly wants.
High staff turnover in growing industries. Risk that staff will leave before they have had a chance to be effective.	Lack of talent supply leads to a bidding war and to individuals being offered unrealistic job titles compared to their experience.	Screen candidates for personal goals and values to find talent that really wants to be with the company, rather than those who are driven by money or those who see the company as a step on the ladder. A strong leadership training and retention strategy will also greatly reduce turnover.
Exaggerated resumes or even resume fraud are common in China. Candidates often exaggerate their current compensation.	Candidates seem to be betting that their dishonesty will not be discovered. Because the recruitment process is relatively new to most candidates in China, Chinese candidates are generally unaware of the dangers of resume fraud. Weaknesses in recruitment processes in China may encourage this behavior. Hiring managers are often so desperate to fill a position that they do not perform background checks or verify resumes. This has led people to think they can get away with resume fraud.	Check references thoroughly. For high-level positions, consider hiring a third party to perform a background check. In China, there is a higher probability of a candidate being rejected after reference checking than in Hong Kong or Singapore. Obtain proof of salary. If a candidate refuses to provide proof, consider this refusal a "red flag" that could lead to disqualification of the candidate.

Source: MRI Worldwide China Group

company's brand in China, including

- Community involvement
- A general manager who is a PRC national
- Respect for culture and people
- Opportunities for assignments outside of China

Build leadership development programs

Having formal development programs in place, as well as a company culture that encourages professional growth, is attractive to candidates.

- Use training programs to develop a passion for "self development"

- Plan and implement a career track based on achievement and performance
- Mentor and coach informally
- Use job rotation and job enlargement
- Include all eligible staff in leadership development programs, whether they be local PRC nationals or local

foreign hires and returnees who want to stay in China over the long term

- Keep promises.

—MRI Worldwide China Group

8.4 ANEXO IV:

GLOSARIO

Talento Se considera talento a la capacidad o capacidades de aquellas personas que aportan un valor agregado a la empresa, pudiendo variar significativamente de una empresa a otra, dependiendo de sus necesidades, objetivos y capacidad de inversión.

Gestión del talento: Este término hace referencia a un modelo de gestión personal, que consiste en el reclutamiento, selección, identificación, retención y forma de actuar, con relación al personal con potencial para grandes actuaciones a nivel empresarial. También permite conocer cuánto puede hacer una persona para el éxito de la empresa.

Feedback: Es el proceso de entrega de información acerca del desempeño de un trabajador de forma positiva o negativa, con el propósito de evitar o de potenciar y mejorar este comportamiento en el futuro.

Motivación: Conjunto de estímulos internos que pueden ser positivos o negativos, que mueven a una persona a actuar en una determinada dirección.

Retención del talento: Este término se encuentra muy ligado a la motivación. Hace referencia al hecho de conservar dentro de la empresa a aquellas personas que se considera que poseen talento conforme a algún aspecto concreto.

Atracción del talento: Serie de acciones por parte de la empresa con el fin de incorporar una serie de trabajadores a la organización, con un cierto nivel de compromiso y determinadas capacidades que puedan aplicarse en un entorno actual y en cualquier posible entorno futuro.

Potencial: Está formado por los conocimientos, competencias y habilidades que posee una persona, que permiten que su rendimiento sea exitoso en cualquier puesto de trabajo si se le facilitan los medios para que se desarrolle dentro de la empresa y recibe la formación adecuada. Este concepto hace referencia a la capacidad de adaptación de una persona a los constantes y muchas veces impredecibles cambios en el entorno.

Reclutamiento: Es el proceso de búsqueda, identificación y atracción a la organización del personal más capacitado.

Sistema: Se define como un conjunto de elementos que interactúan entre sí y con el entorno del que recibe influencias, en función de un objetivo común.

Competencias: Capacidad y/o grupo de aptitudes necesarias para llevar a cabo una tarea.

“Employer Branding”: La marca del empleado (español). Este concepto hace referencia al proceso que llevan a cabo muchas empresas hoy en día, que busca apoyar la construcción de una marca como empleador, de forma que pueda identificarse como tal por los trabajadores actuales, potenciales y futuros de la empresa. Está fundamentada en los valores de la empresa.

