



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO

Clave: 201504233

Coordinador: María Olga Bocigas Solar

MADRID | Mayo 2019

Resumen	3
Abstract	4
PARTE I: INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Propósitos y contextualización.....	5
1.2. Justificación	6
1.3. Metodología de la investigación.....	7
1.4. Estructura.....	8
PARTE 2: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Nuevas dinámicas de la relación entre empleado y organización:	9
2.1.1 Evolución de las relaciones laborales.....	9
2.1.2 Recursos humanos en el panorama actual	12
2.1.3 Mayores retos de los recursos humanos	14
2.2 Gestión del talento.....	17
2.2.1 ¿Qué es la gestión del talento?	17
2.2.2 La mejora del desempeño a través de la motivación.	20
2.2.3 Gestión del talento como fuente de ventaja competitiva	22
2.2.4 La importancia de la dirección estratégica de los recursos humanos.	23
2.3 Relevancia de la dimensión organizativa.....	26
2.3.1 Importancia de la cultura dentro de la empresa.....	26
2.3.2 La importancia del líder	29
2.3.3 La importancia de la estructura organizacional	30
2.4 Innovación en la gestión del talento.	33
2.4.1 La importancia de la innovación en las prácticas de gestión del talento. .	33
2.4.2 Cultura que fomenta la innovación.....	34
2.4.3 Prácticas innovadoras para mejorar el desempeño del trabajador a través de la motivación.	37
2.4.4 La medición de los beneficios del desempeño de las prácticas de gestión de talento.	39
PARTE III: Objetivos, Metodología y Muestra.	42
3.1 Objetivos	42
PARTE IV: Resultados y conclusiones.....	47
4.1 Resultados.....	47
4.1.1 La gestión del talento y la innovación	47
4.1.2 La importancia de la dimensión organizativa.....	52
4.1.3 Prácticas para mejorar la motivación en la gestión del talento.....	54
4.2 Conclusiones	56
Bibliografía.....	58
Anexos.....	64
Anexo A. Cuestionario A de la entrevista.	64
Anexo B. Cuestionario B de la entrevista.	65

Resumen

A lo largo de los años, el capital humano de la empresa ha ido cobrando cada vez más relevancia dentro de las organizaciones. Las personas han pasado de ser consideradas como un recurso meramente productivo, tal como podía ser en la era industrial, a un recurso estratégico. Muchas empresas perciben a las personas como una de las principales fuentes de ventaja competitiva dentro de la organización, ya que son las encargadas de sacar a delante la actividad empresarial y gracias a su talento son capaces de aportar gran valor. Por ello existe la necesidad de gestionar el talento a través de una serie de prácticas.

Mi trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar la importancia que puede llegar a tener la innovación en estrategias de este tipo. Se pretende estudiar la influencia que tienen las prácticas innovadoras de gestión de talento en las organizaciones para innovar en el diseño de productos, servicios, estrategias y procesos.

Para ello se ha realizado un estudio inductivo, en primer lugar, analizando la literatura existente acerca del tema y a continuación se lleva a cabo una investigación cualitativa a distintas empresas con el fin de consolidar las conclusiones obtenidas de la investigación bibliográfica.

Se pretende conocer cuáles son las prácticas que ponen en marcha algunas empresas y que tipo de cultura tienen, además de llegar a una conclusión sobre el papel que juega la innovación en las prácticas para gestionar el talento.

Palabras clave: gestión del talento, innovación, estrategias, ventaja competitiva, cultura organizacional, tecnología, prácticas de gestión, recursos humanos.

Abstract

Over the years, human resources have become increasingly important within organizations. People have gone from being a merely productive resource, as it could be in the industrial age, to a strategic resource. Many companies perceive people as one of the main sources of competitive advantage within the organization, since with their talent they are able to provide value. Therefore there is an existing need of carrying out practices for managing talent.

My research work aims to study the importance that innovation can have in this type of strategies. The aim is to study the influence of innovative talent management practices in organizations to innovate in the design of products, services, strategies and processes. Therefore, an inductive study has been carried out, firstly, by analyzing the existing literature on the subject and then a qualitative research is carried out to different companies in order to consolidate the conclusions obtained from the bibliographic research.

It is intended to know which are the practices that some companies carry out and what kind of organizational culture they have, in addition to reaching a conclusion about the role that innovation plays in the practices to manage talent.

Key words: talent management, innovation, strategies, competitive advantage, organizational culture, technology, management practices, human resources.

PARTE I: INTRODUCCIÓN

1.1. Propósitos y contextualización

El propósito de esta investigación es analizar qué papel juega la innovación en la gestión del talento, además de entender por qué este elemento puede ser importante en estas prácticas y los beneficios que pueden aportar.

Para ello en el marco teórico llevamos a cabo un análisis del contexto empresarial, realizamos un estudio de las nuevas dinámicas de relación entre empleado y empresa, de las distintas áreas de gestión del talento, de la dimensión organizacional y por último de la relación entre innovación y gestión del talento.

Por otro lado, lo contrastamos con los datos obtenidos de una investigación cualitativa en el que se entrevistan a seis empresas.

Los objetivos de este trabajo de investigación son los siguientes:

- Llevar a cabo un análisis de la gestión del talento en el panorama actual.
- Analizar la influencia que tienen las prácticas innovadoras del talento en la generación de innovación para el negocio.
- Estudiar la importancia que tiene la dimensión organización para generar innovación empresarial.

1.2. Justificación

Durante los años hemos visto un cambio en las relaciones laborales entre empresa y empleado. Las empresas con el tiempo se dieron cuenta que las personas son un recurso importante dentro de las organizaciones capaces de aportar mucho valor y de que pueden ser consideradas como fuente de ventaja competitiva.

Por otro lado, en un contexto empresarial donde hay gran cantidad de competidores las empresas luchan por diferenciarse y gran parte de las empresas buscan obtener ventaja competitiva frente a sus competidores a través de la innovación. Buscan generar productos y servicios, elaborar estrategias o configurar procesos que sean novedosos. No hay una fórmula exacta para contribuir a que haya innovación en la empresa, pero lo que sí que es un hecho es que las personas son un recurso clave para la innovación en la organización. Según Souto, J.E (2015) las empresas innovan gracias a la orientación de sus empleados hacia ese fin.

Por todo esto llegamos a la conclusión que la gestión del talento es esencial en todas las organizaciones y especialmente en aquellas que luchan por ser innovadoras.

Ya no es suficiente tener un departamento de recursos humanos que se encargue de la selección, de la formación, de la socialización o que se encargue de diseñar un plan de incentivos salariales. Es conveniente que las empresas que buscan ser innovadoras creen una cultura empresarial que fomente la innovación a través de prácticas para gestionar el talento que también sean innovadoras, ya que estas van a estimular y a motivar al conjunto de trabajadores a ser creativos y a aportar ideas novedosas.

Un referente para el trabajo de investigación es Google. Esta empresa tiene la reputación de ser muy innovadora en sus productos y servicios y a su vez vemos que su forma de gestionar el talento es muy diferente al resto de las empresas. Las personas que conforman su organización son un recurso clave por lo que tratan de retener y atraer ese talento y de estimular su motivación a través de prácticas de gestión de personal que sean muy innovadoras.

1.3. Metodología de la investigación

Se van a utilizar diferentes metodologías para buscar la información referente al trabajo de investigación.

En primer lugar, en el trabajo de investigación se ha realiza un análisis del marco contextual a través de una revisión de la literatura existente, con el fin de crear un marco teórico capaz de sustentar el estudio empírico sobre la innovación en las prácticas de gestión del talento. Se revisarán artículos académicos, informes empresariales, revistas, libros, etc para obtener la información. Se recurre a buscadores como Google Scholar o Ebsco para encontrar los materiales.

En segundo lugar, se lleva a cabo una investigación de carácter cualitativo. En la cual se llevan a cabo una serie de entrevistas a distintas empresas. Se escoge este tipo de investigación ya que nos va a ayudar a comprender las realidades de distintas empresas de una forma más directa. Algunas de las preguntas que se harán serán abiertas con el propósito de conocer las prácticas que llevan a cabo y para entender la cultura de estas. Se pretende escoger como muestra a empresas que tengan una cultura muy innovadora y por otro lado a empresas más tradicionales con estructuras más rígidas con el fin de comparar ambas realidades. Estas entrevistas se realizarán de forma presencial.

1.4. Estructura

El trabajo de investigación estará dividido en cuatro partes.

En primer lugar, la introducción, en la que se expone el tema a estudiar. Consta de un pequeño resumen del trabajo, se presentan los propósitos que se persiguen, se explican los métodos utilizados y se justifica la elección del tema.

En segundo lugar, encontramos el marco teórico. Este marco teórico se elabora a partir del análisis del marco contextual, estudiado a partir de la revisión de la literatura existente.

El marco teórico está formado por un estudio de la literatura existente sobre el cambio en las dinámicas de las relaciones entre empleado y empresa, sobre la gestión del talento y de sus distintas áreas de actuación, además se estudia el papel que juega la dimensión organizativa en las empresas y su influencia en la innovación, y por último se revisará la literatura sobre la innovación en prácticas de gestión del talento.

En tercer lugar, analizamos la información obtenida del estudio cualitativo. En esta parte tratamos respaldar la información obtenida de la revisión de la literatura con experiencias de las empresas. Se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar con este tipo de investigación y después se procede a analizar dicha información con el fin de obtener conclusiones.

Por último, se elaboran conclusiones y se analiza en qué medida se han cumplido los objetivos propuestos en el trabajo. Se contrasta la información obtenida en el marco teórico y la que hemos obtenido a partir de las entrevistas a las empresas. El objetivo de este apartado es ofrecer una conclusión global del trabajo de investigación.

PARTE 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Nuevas dinámicas de la relación entre empleado y organización:

Para entender la importancia de la gestión del talento es conveniente hacer un análisis de la evolución de las relaciones laborales ya que las empresas no siempre han sido conscientes de la importancia del recurso humano dentro de la organización.

En primer lugar, llevamos a cabo un estudio de las relaciones laborales a lo largo del tiempo. Comenzamos haciendo alusión a el término relaciones laborales ya que en un primer momento la expresión “gestión del talento”, no existía y hay un proceso evolutivo de las relaciones laborales hasta llegar a la aparición de este término.

2.1.1 Evolución de las relaciones laborales.

Es difícil buscar una única y precisa definición para el término “gestión de talento”, ya que es un término muy complejo que engloba multitud de conceptos. (Lewis, R. E., & Heckman, R. J, 2006) Utilizaremos la definición de Chiavenato ya que nos da una primera idea sobre lo que es la gestión del talento en términos generales. Según este autor, la gestión del talento es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, I., & Villamizar, G. 2002) Engloba todas las decisiones y acciones que afectan a la naturaleza de la relación entre empleado y empresa. (Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. 1984) Puede decirse que lo que hoy se entiende por prácticas de gestión del talento existen desde el siglo XIX. Estas prácticas surgen a raíz de la aparición del liberalismo económico en el mundo entero. La relación que hoy en día tienen empleado y empresa es completamente distinta a la que tenían en el pasado. (Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. 2006) Las relaciones van cambiando con la evolución del contexto histórico, y por ello podemos ver diferencias tan significativas a lo largo del tiempo.

Para entender la importancia que tienen las prácticas de gestión del talento en el contexto empresarial, es interesante estudiar la evolución de las relaciones laborales a lo largo del tiempo.

A finales del siglo XVIII la invención de la máquina de vapor en Inglaterra impulsó el desarrollo industrial de Europa occidental y de Estados Unidos. Como resultado, surge uno de los movimientos más importantes de la historia, el de la revolución industrial. Durante este periodo, la economía giraba en torno a la propiedad privada y el principal objetivo de las empresas era maximizar el beneficio. (Palacios, J. C. 2004) El ambiente era estático entendiendo que, la creatividad no se fomentaba y por ello, todos los trabajos eran repetitivos y no requerían de una aportación intelectual por parte del empleado. El hombre era considerado como recurso meramente productivo y ser no pensante. En esta etapa la empresa consideraba al trabajador como un recurso poco valioso y fácilmente sustituible. (Zapata, L., 2019) Empezaron a surgir los primeros movimientos obreros por ejemplo el “Marxismo” impulsado por Karl Marx. En su “Manifiesto Comunista” denuncia la desigualdad social entre la clase alta y la clase obrera y acuña el término de lucha de clases.

Durante la Segunda revolución industrial, periodo comprendido entre la segunda mitad del siglo XIX y mediados del siglo XX, el desarrollo de la electricidad y su aplicación a la industria marcan significativamente las relaciones entre empresas y su capital humano. La incorporación de nuevas máquinas al ámbito laboral hizo que muchas personas se quedasen sin trabajo, lo que resultó en un abuso de la empresa sobre el empleado. El hombre en el trabajo se consideraba como ser económico racional cuyo fin último era conseguir dinero para poder sobrevivir. (Quiroz Trejo, J. O. 2010) Aparece el Taylorismo, un método de trabajo que consistía en el aumento de la productividad a través de la especialización de los trabajadores. El trabajo era dividido entre los que piensan y los que ejecutan. La organización de la empresa era jerárquica y las decisiones eran tomadas por la cúspide de la pirámide. Tenían como objetivo no dejar nada a la elección del trabajador, estos no tenían ninguna autonomía. Trabajaban en cadena para eliminar los tiempos ociosos, la empresa defendía la continuidad del flujo productivo para generar la mayor producción posible. (Quiroz Trejo, J. O. 2010). El empresario garantiza al trabajador estabilidad y este a cambio le procura lealtad y productividad, el trabajador está en una situación de inferioridad en la que depende plenamente del empresario. Esta explotación de los empleados provoca la aparición de sindicatos que luchan por mejorar las condiciones del trabajador. El conflicto entre empresa y trabajadores hizo que surgiese la necesidad de crear un departamento dentro de la organización que funcionase de mediador entre ambas.

Durante esta etapa aparecen pensadores como Elton Mayo y Abraham Maslow que, con sus aportaciones, contribuirán al desarrollo de las relaciones entre empresa y trabajador. Más adelante, en el apartado 2.2.2, analizaremos más en detalle las aportaciones de Maslow ya que su obra es muy interesante para estudiar la motivación del trabajador.

Elton Mayo, defiende la necesidad de sustituir el modelo mecánico de gestión del personal por un modelo que tuviese más en cuenta los sentimientos, motivaciones e inquietudes del trabajador para mejorar su productividad. Desde esta hipótesis acaba dando forma a lo que se denomina la teoría de las relaciones humanas, perspectiva que va sustentando a lo largo del tiempo con diferentes experimentos e investigaciones. (Mayo, E. 1960). Merece la pena destacar su experimento de Hawthorne con el que llega a varias conclusiones:

- No solo el ambiente laboral afecta a la productividad del trabajador.
- Los grupos informales que se forman en la organización tienen un importante papel en el comportamiento de los trabajadores.
- La actitud y los sentimientos del trabajador son muy importantes para la productividad.
- El comportamiento de los trabajadores difiere si trabaja solo o en grupo.

La conclusión más importante a la que se llega con experimento de Hawthorne es que el trabajador necesita sentirse bien para ser más productivo a la hora de trabajar, por lo que el modelo clásico propuesto con anterioridad pierde relevancia y se empiezan a elaborar estrategias de gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Elton Mayo impulsó el inicio de la Escuela de Gestión de Relaciones Humanas, gracias a él empiezan a surgir los primeros departamentos de gestión de personal. (Kermally, S. 2005).

El ser humano comienza a ser considerado como ser pensante, dotado de inteligencia es un recurso que la empresa se da cuenta que tiene que gestionar de forma eficiente, para que este genere la máxima productividad.

El departamento de recursos humanos ya no era un mero mediador, si no que estaba también encargado de administrar la fuerza laboral, se encargaban de organizar y planificar las actividades del empleado para satisfacer las necesidades de la empresa. (Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. 1983)

2.1.2 Recursos humanos en el panorama actual

Entre los años 1990 y el 2000 comienzan a aparecer los primeros artículos académicos que estudiaban la gestión del recurso humano y que introducían el término gestión de talento.

En el mundo actual, las relaciones laborales son mucho más dinámicas y las empresas deciden enfocar sus esfuerzos en la gestión del talento como uno de los factores fundamentales para conseguir ventaja competitiva frente a otras empresas. (Claudia Esmeralda Pardo Enciso & Jaime Augusto Porras Jiménez, 2011)

Chiavenato, (Chiavenato, 1995) desarrolla la teoría del ser humano como asociado en la que defiende lo siguiente:

- * Es necesaria la colaboración de distintos grupos de interés (*stakeholders*) para llevar a cabo cualquier proceso productivo.
- * La empresa va a sacar provecho de reunir distintos grupos de interés que aportaran distintos tipos de recurso, con el objetivo de mejorar los resultados de la corporación.
- * El accionista, pierde importancia frente a la revolución industrial. El trabajador gana importancia en esta era.
- * El empleado es un asociado muy importante ya que es el que está dentro de la empresa, le otorga dinamismo a esta. (Chiavenato, I., & Villamizar, G. 2002).

¿Las personas son recursos o asociadas de la organización?



Figura 1: Gestión del Talento Humano (Chiavenato 2002)

Actualmente vivimos en un entorno globalizado en el que las exigencias para la empresa son cada vez mayores por la cantidad de competencia y por lo rápido que cambia el entorno. Por ello el ser humano ha pasado de ser un bien productivo a ser un recurso estratégico para la organización, puede otorgar valor a la empresa y generar una ventaja competitiva frente a los competidores. El ser humano se concibe como bien intangible que tiene la capacidad para generar valor. (Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. 2011). La empresa en el pasado podía sustituir a los trabajadores de forma fácil ya que lo que ellos buscaban era producir en masa y no se preocupaban de su bienestar ni de retenerles ya que para ellos eran un recurso poco valioso. Hoy en día la mayoría de empresas tratan de que los empleados estén cómodos y motivados en la organización, de esa forma están seguros de que van a generar mejor resultado y de que se van a quedar en la empresa más tiempo. La empresa en el panorama actual tiene que asumir un rol más innovador a la hora de administrar a los recursos humanos. (Chiavenato, I., & Villamizar, G. 2002).

El departamento de recursos humanos en el panorama actual ha dejado de ser el único responsable de la gestión del talento humano. Serán los jefes los que se encarguen de gestionar y supervisar a los miembros de sus equipos. Este departamento brinda apoyo y diseña la estrategia de gestión y va a colaborar mano a mano con los directivos para asesorarles en la gestión del equipo. (Chiavenato, I., & Villamizar, G. 2002).

Las relaciones laborales nunca van a dejar de evolucionar, y éstas irán cambiando a medida que cambie el contexto histórico, económico, normativo, social y tecnológico.

2.1.3 Mayores retos de los recursos humanos

En un mundo globalizado, donde hay cambios continuos, los modelos rígidos diseñados para contextos estables, se han vuelto obsoletos. Es importante que las empresas busquen nuevos modelos de organización y nuevas prácticas de gestión del talento. (Moehrle, M. 2017).

En el 2015, la consultora, Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de la Gestión del Personal, llevaron a cabo una encuesta en veintisiete países, realizada a 1350 ejecutivos para saber cuáles son los mayores retos a los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos en el contexto actual. También realizaron entrevistas de seguimiento con más de cien ejecutivos senior. Facilitan información para que las empresas europeas sepan en qué áreas pueden centrar sus esfuerzos con el fin de combatir estos retos. (Boston Consulting Group, (2007).

Examinaron diecisiete aspectos que van a tener gran relevancia dentro de los recursos humanos. Se dieron cuenta que había cinco de ellos que son los más importantes y que suponen un gran reto para las empresas ya que no saben muy bien cómo gestionarlos. Las corporaciones europeas tendrán más posibilidades de aumentar sus beneficios económicos si pueden dominar estos cinco desafíos:

1. Gestión del talento:

Hay una escasez de talento y es recomendable que las empresas tomen una serie de medidas para rebajar los posibles daños que esto pueda suponer.

Las empresas deberían de analizar la calidad y la cantidad de talento que necesitan para el desarrollo de su plan estratégico y es conveniente que elaboren una serie de planes para incorporar este talento a la empresa. Se sugiere que la empresa ofrezca a los empleados actuales y potenciales una propuesta de valor que se alinee estrechamente con sus deseos y necesidades.

Para explotar completamente los grupos de profesionales altamente cualificados, es conveniente que las empresas obtengan el talento de todo el mundo.

2. Gestión demográfica:

Uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones en cuanto a gestión demográfica es a la pérdida de talento y conocimiento por la jubilación de algunos empleados. Se recomienda que las empresas minimicen estos riesgos y para ello es conveniente que se creen familias de trabajo que faciliten la agrupación de empleados con conocimientos y habilidades específicas con el fin de que haya intercambios de trabajo. La empresa ha de elaborar planes de desarrollo profesional para sus trabajadores. Las organizaciones podrían simular diferentes escenarios estratégicos para determinar la cantidad y el tipo de recursos humanos que sus empresas demandarán. Es recomendable que piensen en medidas para hacer frente a los periodos de déficit y de excedente. Cuando hay excedente laboral una buena medida es redistribuir el talento a nivel interno y cuando hay déficit muchas empresas optan por acudir a empleados semijubilados.

3. Convertirse en una organización que aprende:

Es conveniente que las empresas luchen por conseguir que sus empleados tengan las capacidades necesarias para enfrentarse a situaciones complejas y a un entorno global que cambia a gran velocidad. Para conseguir que la inversión en formación tenga sentido la empresa podría definir el retorno que esperan de las prácticas de aprendizaje. No es suficiente con invertir en formación, hay que saber que se quiere conseguir con esta práctica y diseñar el mejor modelo de formación.

4. Gestión del trabajo y la vida privada:

Otro de los retos a los que se enfrentan las empresas es al rechazo de algunos puestos por parte de posibles candidatos por la imposibilidad de conciliar el puesto y su vida laboral. El papel del empleador es desarrollar puestos en el que haya una flexibilidad y que le permita al candidato conciliar ambos mundos. Este problema lo podemos encontrar mayoritariamente en los casos de las mujeres, ya que tradicionalmente han sido ellas las que se han ocupado de los hijos. (Fernández, M. C. S. 2014).

El teletrabajo u horario flexible son medidas que algunas empresas están tomando en España para aportar soluciones al empleado.

5. Gestión del cambio:

Vivimos en mundo globalizado, en el que todo avanza a gran velocidad, por ello es una capacidad esencial para las empresas que sepan gestionar los cambios y adaptarse a nuevas culturas y tendencias.

Es recomendable que los departamentos de recursos humanos desarrollen metodologías y herramientas que ayuden a los empleados a formarse para ser capaces de adaptarse de forma rápida a los cambios.

Una de las posibles soluciones para gestionar este reto del cambio es crear estructuras organizacionales que permitan a los trabajadores reaccionar de manera más rápida a los cambios.

La agilidad es un elemento esencial para crear estructuras de trabajadores que sean capaces de reaccionar de forma rápida, esta agilidad se puede conseguir haciendo un cambio en la dimensión organizacional, de ella hablaremos más adelante.

El Grupo de Interés Especial EFMD en Mercados de talentos transparentes y adaptativos, (en el que se incluyen altos líderes de recursos humanos de empresas como Adidas Group, Capgemini, Cisco, Intel, SwissRe y W L Gore, entre otros) fue creado para investigar nuevas formas de organizar el capital humano.

Después de haber llevado a cabo una investigación en profundidad, defienden que la característica principal que deberían tener los equipos de trabajado es agilidad. Las ideas, las personas y el trabajo es conveniente que sean liberados de su estático rol y deberían tener la capacidad de desenvolverse con libertad y han de ser intercambiables.

Para poder introducir una cultura de trabajo ágil, la innovación es esencial. También es muy positivo que las empresas desarrollen prácticas y plataformas innovadoras para introducir el cambio. (Moehrle, M. 2017).

2.2 Gestión del talento.

Tras haber realizado un estudio de la evolución de las relaciones laborales, de los recursos humanos en el panorama actual y de sus principales retos, introducimos la gestión del talento como herramienta para hacer frente los retos a los que se va a enfrentar la empresa. Analizaremos las distintas áreas de actuación sobre las que el departamento de recursos humanos puede influir y estudiaremos la gestión del talento como posible fuente de ventaja competitiva.

2.2.1 ¿Qué es la gestión del talento?

Al principio del documento definíamos la gestión del talento desde una perspectiva general “La gestión del talento es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz”. (Chiavenato, I., & Villamizar, G. 2002).

También hacíamos alusión a la falta de claridad con respecto a la definición, el alcance y los objetivos generales de la gestión del talento. Por ello para completar la definición de Chiavenato introducimos una definición con una visión que prevalece en la literatura profesional.

Lewis y Heckman (2006) se encargan de estudiar el significado de gestión de talento en profundidad e identifican tres perspectivas en la definición de la gestión del talento.

La primera perspectiva incluye las prácticas del departamento de recursos humanos tales como reclutamiento, desarrollo, gestión de sucesiones y gestión de carrera.

Desde el segundo enfoque la empresa asegura satisfacer las necesidades de los empleados y gestión de los procesos de desarrollo de los empleados a través del desarrollo de los puestos.

La tercera perspectiva sobre la gestión del talento se centra en el talento para puestos específicos dentro de la organización. En esta perspectiva se consideran que hay dos niveles de talento y que hay que separar a las personas con bajo rendimiento de la organización y, al mismo tiempo, brindar oportunidades relevantes a otros con alto rendimiento. (Lewis, R. E., & Heckman, R. J. 2006).

Es interesante observar el énfasis que Lewis y Heckman (2006) hacen sobre la necesidad de asegurar el bienestar de las personas, coincidiendo así con el autor Elton Mayo (1960). Ambos autores plantean la importancia de asegurar la satisfacción de necesidades del ser humano como objetivo esencial en la gestión del talento.

La combinación de ambas definiciones nos otorga una amplia visión de lo que engloba la gestión del talento.

Ambas definiciones, tanto la de Lewis y Heckman (2006) y la de Chiavenato (2002) hablan sobre la gestión del talento como un conjunto de prácticas, por lo que para poder conocer mejor en que consiste la gestión del talento, vamos a describir brevemente las posibles áreas de actuación de las prácticas en las que suelen influir los departamentos de gestión del personal. Dependiendo de las estrategias empresariales que sigan las organizaciones, éstas decidirán centrarse más en unas áreas o en otras.

Es conveniente que los departamentos de recursos humanos mejoren y evalúen de forma continuada los todos los procesos que conforman la gestión del talento. Para aumentar su efectividad y eficiencia, es conveniente que consideren cuidadosamente cambiar las funciones de servicio o administrativas de algunas áreas de la corporación a empresas externas o centros de servicio compartidos. (Boston Consulting Group, B. C. G. 2007).

Las áreas de actuación que suelen conformar los departamentos de recursos humanos son las siguientes:

Reclutamiento: Son procesos de elección e incorporación del personal en la empresa. Cada vez es más difícil incorporar personal cualificado y con las experiencias y habilidades requeridas. Muchas veces las empresas subcontratan a empresas de reclutamiento, actualmente conocidas como “*headhunters*”, sobre todo cuando tienen que contratar a personas que van a ocupar puestos de mucha especialización. Se sugiere que el departamento de recursos humanos renueve sus procesos actuales de reclutamiento. Antes de comenzar un proceso de reclutamiento, se recomienda que los ejecutivos del departamento de gestión del personal, se centren ver si es posible ocupar el puesto con promoción o redistribución interna.

“Staffing” u organización: En esta área se encargan de diseñar el organigrama corporativo, los puestos y los equipos, requiere un análisis profundo de la compañía, de su actividad social y de sus estrategias.

Retribución: El sistema de recompensa se encarga de satisfacer las necesidades más inmediatas de los trabajadores. La remuneración, las recompensas y las prestaciones y servicios forman parte de la retribución.

Es un factor que puede suponer una motivación para el trabajador. Hay empresas que le añaden un porcentaje del sueldo que es variable y éste depende del rendimiento del trabajador. (García Sanz, V. 2012).

Mejora y evaluación del desempeño: Esta área, se encarga entre otras cosas de diseñar planes de formación y planes para que los empleados se desarrollen profesionalmente (planes de desarrollo de carreras). Además, se ponen en marcha prácticas de para motivar a el empleado y que este mejore su productividad. Es muy importante llevar a cabo una evaluación con el fin de saber en qué aspectos se debería poner más énfasis.

Retención: Son procesos por los cuales la empresa intenta que el talento no migre a otras empresas, su objetivo es velar por unas condiciones laborales óptimas para el trabajador. Trabajar sobre la motivación del trabajador es la mejor forma para retener el talento.

Esta área se encarga del clima laboral, la higiene, la calidad de vida del empleado y la seguridad de éste.

Auditar: Es recomendable que los departamentos de recursos humanos mejoren y evalúen de forma continuada los todos los procesos que conforman la gestión del talento. Como veíamos antes, para aumentar la efectividad y eficiencia, es recomendable cambiar las funciones de servicio o administrativas de algunas áreas de la corporación a empresas externas o centros de servicio compartidos. (López, E. R. 1999).

Los principales procesos de la administración de recursos humanos.

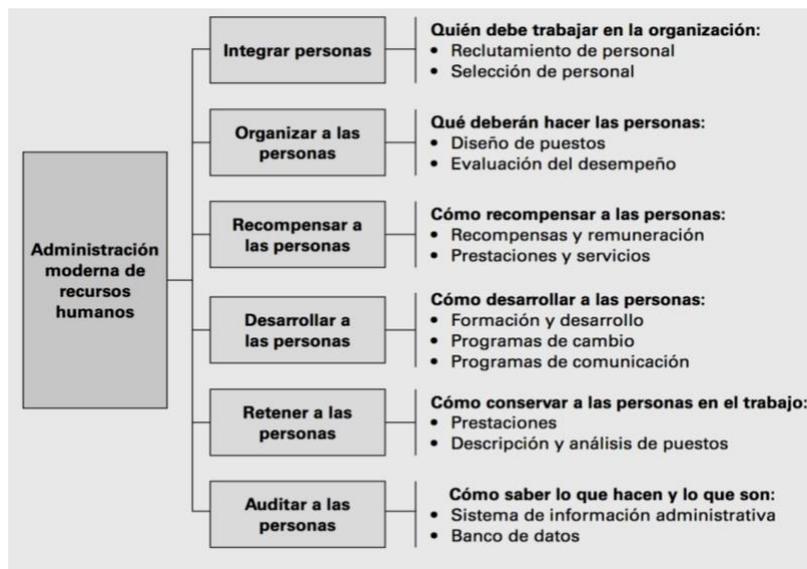


Figura 2: Gestión del Talento Humano, (Chiavenato 2002).

2.2.2 La mejora del desempeño a través de la motivación.

Como no podemos abordar todas las dimensiones de la gestión del talento vamos a centrar el enfoque en la mejora del desempeño del personal centrándonos así en la motivación como palanca esencial.

Maslow (1943) declaró que las personas están motivadas para lograr ciertas necesidades.

Cuando una necesidad está cubierta el ser humano busca satisfacer la siguiente.

Maslow va a crear una teoría en la que las motivaciones se organizan en forma de pirámide. Esta pirámide estará dividida en necesidades básicas, conformada por las fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima, y necesidades de crecimiento, que la conforman las de autorrealización.

Hay que empezar a satisfacer las necesidades básicas para poder llegar al nivel de la autorrealización. Las necesidades básicas van a resultar motivadoras cuando una persona no tenga cubiertas las necesidades principales, necesidades físicas, de seguridad, sociales o de estima, y una vez estén cubiertas, los factores de primer nivel no van a proporcionar motivación a la persona.

Maslow afirma que es muy difícil llegar a la autorrealización y que las personas en la sociedad son recompensadas con las necesidades sociales y de estima.

La pirámide principal se divide en los cinco niveles, necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima o pertenencia y de autorrealización.

En el 1970 Maslow desarrolla la pirámide e introduce otros niveles (necesidades cognitivas, estéticas y de trascendencia), el modelo piramidal actualizado incluye:

1. Necesidades biológicas y fisiológicas: aire, comida, bebida, refugio, calor, sexo, sueño, etc.
2. Necesidades de seguridad: protección de elementos, seguridad, orden, ley, límites, estabilidad, etc.
3. Necesidades sociales: pertenencia y amor, grupo de trabajo, familia, afecto, relaciones, etc.
4. Necesidades de la estima: autoestima, logros, dominio, independencia, estatus, dominio, Prestigio, responsabilidad empresarial, etc.
5. Necesidades cognitivas - conocimiento, significado, etc.
6. Necesidades estéticas: apreciación y búsqueda de belleza, equilibrio, forma, etc.
7. Necesidades de autorrealización: realización del potencial personal, realización personal, búsqueda personal. Crecimiento y experiencias máximas.
8. Necesidades de trascendencia: ayudar a otros a lograr la autorrealización. (McLeod, S. 2007).

Más adelante Frederick Herzberg defiende que los factores de primer nivel no generan motivación en sí, estos producen satisfacción al trabajador, pero no van a animar al trabajador a hacer el trabajo por propia voluntad, el los denomina factores de higiene. Son los motivadores intrínsecos los que producen motivación interna en el trabajador, genera que las personas actúen sin que haya un estimulador externo. (Herzberg, F. 1969).

Maslow's hierarchy of needs. Simply psychology

Factores de higiene	Motivadores intrínsecos
<ul style="list-style-type: none">• Política de la empresa y administración• Supervisión• Relación con el supervisor (jefe)• Condiciones de trabajo• Salario• Vida personal• Relación con subordinados• Status• Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Logro• Reconocimiento• Trabajo en sí mismo• Responsabilidad• Avance• Crecimiento

Figura 3: Elaboración propia a partir de datos, McLeod, S. (2007).

En el panorama actual, la mayor parte de las empresas cubren los primeros niveles de la pirámide, pero si las compañías quieren llegar a niveles superiores de motivación en el personal deberán poner en marcha prácticas de gestión de talento innovadoras para poder motivar de forma intrínseca al personal.

2.2.3 Gestión del talento como fuente de ventaja competitiva

Multitud de estudios han coincidido en que la principal fuente de ventaja competitiva en siglo XXI para las empresas ya no radica en los recursos energéticos, tecnológicos o financieros, si no en las personas que conforman la organización. (Cuesta. A. 2010) El recurso humano en la empresa es claramente un elemento diferenciador, los recursos financieros y tecnológicos pierden importancia frente a este, y por ello la gestión del talento es un elemento esencial en el panorama actual. Son los trabajadores los que llevan a cabo las tareas más importantes:

- * Son los que diseñan y ejecutan las estrategias.
- * Los que toman las decisiones. Muchas veces tienen la responsabilidad de decidir sobre aspectos muy importantes que pueden afectar a la totalidad de la empresa.
- * Los que venden los productos y los que están en continuo contacto con el cliente.

Por ello, es conveniente que las empresas inviertan gran parte del tiempo y del capital en la gestión del talento humano. (García Aldana, D. 2019).

No es suficiente tener en la organización a las personas más talentosas. Para que el equipo de personas sirva de fuente de ventaja competitiva hay que saber gestionarla, lo que significa detectar las capacidades de cada persona que conforma un equipo y estimular estas capacidades a través de la motivación de los trabajadores. A la empresa le convendrá abandonar el modelo tradicional de gestión del recurso humano y sustituirlo por modelos que incorporen la innovación en sus prácticas de gestión del personal. (Aguirre Borda, J. 2015).

2.2.4 La importancia de la dirección estratégica de los recursos humanos.

Como hemos mencionado en el anterior apartado, el recurso humano es un recurso estratégico capaz de generar una ventaja competitiva para la empresa, por lo que la dirección estratégica de recursos humanos adquiere gran importancia dentro de las estrategias de la organización.

Muchas empresas comienzan a ser conscientes de la ventaja competitiva que pueden generar las prácticas de gestión de talento y se sugiere que se consideren un elemento central en la estrategia. (Aguirre Borda, J. 2015).

En un estudio realizado por Schuler y Jackson, descubrieron que las prácticas de gestión del talento variaban bajo distintos tipos de estrategia (Ulrich, D. (1997), con ello se dieron cuenta que es esencial por parte de los recursos humanos crear una estrategia de gestión del recurso humano que esté alineada con la estrategia empresarial. Una estrategia de recursos humanos es más efectiva cuando es coherente con todos los condicionantes, como pueden ser la estrategia corporativa, los condicionantes externos del entorno o los internos de la estructura organizacional. (Daniel Diaz Jiménez 2014) La estrategia de recursos humanos es conveniente que sea integrada de forma global y sostenible y la Dirección General ha de implicarse de forma plena en su elaboración

para que haya una alineación estratégica con la estrategia empresarial. (Frederic J. Tarazona, 2005).

Para explicar de una forma más detallada el proceso de alineación de la estrategia de gestión del talento con la estrategia de la organización, vamos a utilizar el modelo de valoración del capital humano desarrollado por Arthur Andersen. (Arthur Andersen, 1998).

El proceso consiste en cinco fases:

1. Estudio de la estrategia empresarial y del contexto del proyecto. En esta fase hay que aclarar cuáles son los objetivos principales del negocio, cuál será el alcance del proyecto y establecer los criterios de éxito. Otra parte de esta fase será la evaluación del contexto de los recursos humanos, definir cuáles son las políticas establecidas en este departamento, las áreas en las que están más enfocados, las actitudes y habilidades de los empleados, así como la cultura organizacional. Para realizar este análisis del contexto Anderson defiende llevar a cabo entrevistas a los ejecutivos y encuestas a los empleados. En el caso de los ejecutivos se realizan entrevistas para saber cuáles son las prácticas y las políticas que siguen y en el caso de los empleados para saber su grado de satisfacción y sus actitudes frente al trabajo.
2. Evaluación de la situación con un análisis del encaje del coste y del valor:
 - Medir el encaje de los programas de gestión del capital humano en la consecución de los objetivos.
 - Calcular el coste de estos programas e intentar mejorar la eficiencia del coste.
 - Medición y mejora del valor de estos programas de gestión del talento.
3. Diseño de estrategia. Teniendo en cuenta el análisis anterior, se diseñan de estrategias de gestión del talento, se incorporan nuevas prácticas, se analizan los costes y los beneficios, se estable con prioridades en la aplicación de las prácticas y se determinan indicadores de resultados.
4. Implementación de programas de gestión de talento. Habrá casos en los que haya que llevar a cabo planes de formación en algunas áreas ya que habiendo

llevado a cabo un estudio de las habilidades pueden haberse detectado puntos de mejora.

5. Sostenibilidad del desempeño de las prácticas de gestión del talento. Controlar y supervisar las posibles desviaciones frente a los objetivos establecidos y crear un plan de desempeño sostenible.

Lo que se pretende conseguir con este modelo es conocer en profundidad de los procesos principales llevados a cabo por el área de gestión de personal, verificar el grado de encaje estratégico y trabajar con en el área de gestión de talento para definir una visión y estrategia en línea con la estrategia corporativa. (Arthur Andersen, 1998).

2.3 Relevancia de la dimensión organizativa

Tras haber analizado más en detalle el término de gestión del talento y sus áreas de actuación procedemos a estudiar la dimensión organizativa ya que este elemento es conveniente que sea considerado a la hora de diseñar estrategias de gestión del talento.

2.3.1 Importancia de la cultura dentro de la empresa

La definición de cultura tiene una amplia variedad de definiciones. Mientras algunos autores señalan a la cultura como algo que se puede observar, (Deal & Kennedy, 1982) otros como, Schein (1988) o Hofstede (1980) lo asocian con los valores implícitos. Schein (1985), definió la cultura como el conjunto de creencias y presunciones básicas que guían la forma de un grupo de responder a los problemas y como consecuencia surgen los valores y las conductas. (Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vázquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. 2015). Hofstede (1980), describe la cultura como "programación mental", como "software de la mente", como algo "subjetivo".

Según Roberto Mourey, la cultura empresarial tiene enorme importancia dentro de la empresa ya que guía el comportamiento de sus miembros y por lo tanto va a tener gran impacto en los resultados empresariales. Detrás de toda estrategia, corporación o resultados exitosos, hay una cultura organizacional que hace posible ese éxito.

Mourey dice que la cultura es el carácter y la esencia de la empresa, es definida como el conjunto de valores en acción que sustentan la integridad de la empresa.

El afirma que es esencial cambiar la cultura para que cambie el comportamiento de tu equipo. No vale simplemente con establecer prácticas para favorecer al cambio si no que tiene que haber un cambio integral. (Mourey, 2016).

Menciona a Peter Druker para enfatizar en la importancia de la cultura organizacional. Druker, que fue una importante figura dentro del mundo de los negocios, dice “La cultura se come cómo desayuno a la estrategia”. Lo que él quiere decir es que la cultura dentro de una empresa es algo mucho más importante que la estrategia. Esta hipótesis también será defendida más adelante por Laszlo Bock, Expresidente de Google, en su libro “Work Rules”. (Bock, L., 2015).

Aunque tengas la mejor de las estrategias si tienes una cultura que no fomente su implementación esa estrategia no va a ser exitosa.

Son los ejecutivos quien desde arriba se encargan de crear cultura con sus decisiones. A la hora de empezar a crear cultura la empresa se tiene que plantear cuál es el resultado que busca obtener y cuál va a ser el tipo de cultura que favorezca la obtención de esos resultados.

Después necesitan definir unos valores y comportamientos van a sustentar la cultura que quieren crear.

Por todo esto si una organización quiere implementar estrategias innovadoras y que sean sostenibles a largo plazo, va a tener que fomentar la creación de una cultura innovadora. Algunas de las características que favorecen a una organización innovadora según Kanter (1983) son las siguientes. (Conway, Edel & McMackin, John. 2019).

- * Reducción de las capas en la jerarquía
- * Mayor comunicación lateral
- * Mayor empoderamiento de aquellos niveles más bajos

Tushman y O'Reilly (1997) y West y Farr (1990) ambos defienden que para favorecer a la innovación es necesario un clima participativo, donde haya comunicación, en el que se asuman riesgos y en el que haya estructuras flexibles.

2.3.1.1 Configuración de cultura corporativa

Alberto Terol, explica que la cultura de la organización no son todas las cosas que están escritas “misión, visión valores” que la organización dice que tiene, si no los valores que demuestra que tiene la empresa con sus acciones y prácticas. Según el “La cultura son los valores en acción”. La cultura es determinada por el carácter de las personas que están dentro de la empresa y va en cascada hacia abajo.

En línea con esta hipótesis, podemos decir que los altos mandos son los que comienzan a crear cultura con su toma de decisiones por lo tanto son ellos los responsables de la creación de ruta de la cultura. La empresa va a ser dependiente de esta ruta que va a guiar la forma de actuar de los trabajadores de la empresa y se va a establecer como contexto en la organización.

Podemos distinguir cuatro capas de elementos que conforman la cultura de una organización.

En primer lugar, en el núcleo de la cultura empresarial encontramos el “paradigma”, o también conocido como los valores invisibles. Muchos autores afirman que los valores son el elemento fundamental dentro de la cultura. (Deal y Kennedy 1982, Edgar Schein 1988, Smircich 1983 etc) Estos valores se revelan en las actuaciones, prácticas y comportamientos de las personas que conforma la organización.

El paradigma, es el conjunto de todos los valores fundamentales de la organización que guían las actuaciones y la toma de decisiones, y que influyen en como la organización responde a los cambios. Es el conjunto de supuestos que tiene en común toda la compañía y que se dan por sentados. (García Álvarez, C. M. 2006).

En segundo lugar, esta el comportamiento, que puede dividirse en subgrupos. Vamos a encontrar diferencias en la forma en la que distintos departamentos funcionales actúan o distintas divisiones a pesar de tener una serie de elementos en común.

En tercer lugar, está la capa de las creencias, con ello nos referimos a las creencias de identidad organizacional, lo que los miembros creen y entienden sobre quiénes son como organización. La identidad organizacional tiene gran relevancia a la hora de contratar a gente y de guiar las interacciones de los empleados con consumidores y otros grupos de interés. (Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. 2011).

En la capa más superficial están los valores y símbolos que la empresa muestra al exterior. Muchas empresas utilizan estos valores y símbolos para transmitir una imagen concreta. (Daft, R. L., & Daft, R. L. 2000).

Por todo esto cuando queremos poner en marcha una estrategia tenemos que tener muy en cuenta si ésta va a estar alineada con la cultura de la organización, ya que si no es así es muy probable que la estrategia fracase.

Esta cultura también ha de ir evolucionando a medida que cambia el contexto ya que es muy probable que los paradigmas que en un pasado otorgaban enorme valor a la compañía en el panorama actual puedan suponer un efecto negativo en el desempeño de

la empresa. Por ejemplo, hay empresas que en un pasado tenían una cultura muy tradicional, con estructuras jerárquicas muy definidas y se han visto obligadas a ir adaptando su cultura ya que en el entorno actual puede suponer una pérdida de competitividad enorme y pueden ser un gran impedimento para generar innovación en la compañía. (Daft, R. L., & Daft, R. L. 2000).

2.3.2 La importancia del líder

Como hemos mencionado anteriormente los altos mandos tienen gran influencia en la cultura, por ello es esencial que el líder lleve a cabo un liderazgo que esté alineado con las estrategias empresariales y con la cultura corporativa que la organización desea establecer.

En términos generales, podemos decir que hay dos tipos de liderazgo, el liderazgo transformacional y el transaccional.

El liderazgo transaccional se caracteriza por ser autoritario y por la continua búsqueda de legitimidad dentro de la empresa. En este tipo de liderazgos se establecen metas y mecanismos de recompensa cuando no hay un ambiente que impulse la motivación.

Según Bass y Avolio (2000), las características del liderazgo transaccional son las siguientes:

1. Consideración de forma individual.
2. Basado en sistemas de recompensa.
3. Tiene como fin corregir y guiar al individuo (le otorga poca autonomía).
4. Dirección de control.
5. Actuación por parte del líder cuando surgen problemas únicamente. (Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. 2015).

El liderazgo transformacional, se caracteriza por motivar a los trabajadores a ir más allá de las expectativas y por promover el empoderamiento del trabajador. (Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. 2014).

El líder transformacional es carismático, se encarga de conocer a cada uno de los miembros de su equipo para poder ofrecerle retos acorde a su potencial, les otorga

responsabilidades y les hace partícipe de la toma de decisiones. (Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. 2015).

La teoría del liderazgo transformacional está basada en Inspiración, estimulación intelectual, orientación al desarrollo, carisma. (Avolio, 1999; Bass, 1998)

Según Claude Onesta las características de un transformacional son las siguientes:

1. El Líder transformador establece los objetivos a alcanzar a largo plazo, objetivos que exceden el interés estrictamente personal de los miembros del equipo
2. El Líder transformador sabe que es carismático y sabe cómo expresar sus creencias
3. El Líder transformador sabe que motivar e inspirar al equipo
4. El Líder Transformacional aumenta la creatividad y encuentra soluciones originales
5. el Líder Transformacional presta atención a cada miembro del equipo. (Muresan, D. C. 2017).

El liderazgo transformacional defiende que el líder y su subordinado tienen que tener objetivos comunes y que el líder tiene que otorgar autonomía al trabajador para que este sea capaz de desarrollarse.

Por todo esto podemos decir que este tipo de liderazgo es el más adecuado para fomentar el cambio y la innovación dentro de las organizaciones ya que genera un ambiente que favorece a la creatividad y al desarrollo. La Universidad del País Vasco sustenta este argumento. (Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. 2016)

2.3.3 La importancia de la estructura organizacional

La estructura organizativa determina la manera y el alcance de la función, los poderes y la asignación de responsabilidades, el control y la coordinación de la información, y cómo gestionar los flujos entre los niveles. (Essays, UK. 2018).

Numerosos estudios han demostrado cómo los cambios en las estructuras, sistemas y prácticas organizacionales han alterado el ambiente laboral y, por lo tanto, el desempeño individual. (Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. 1989).

Ha habido una evolución en las estructuras empresariales, las empresas han ido cambiando sus estructuras verticales, en las que el control y las responsabilidades recaían en los altos mandos, a estructuras horizontales en las que van desapareciendo las jerarquías. Las estructuras verticales se caracterizan por tener poca interacción de los departamentos, toda la actividad está controlada por los altos mandos y los trabajadores tienen poca autonomía y no pueden influir en la toma de decisiones. Se centran mucho en el control y por lo general son eficientes a nivel productivo. Pero en un entorno de continuo cambio los altos mandos se ven sobrecargados y no trabajan de una forma eficiente porque no pueden dar soluciones rápidas a los problemas. Las compañías son conscientes de las limitaciones de este tipo de estructura y el modelo vertical se está aplanando poco a poco. Aparecen estructuras en la que hay equipos que se dirigen solos y que están formados por profesionales de distintas áreas funcionales. Esto va a enriquecer el trabajo y va a permitir que haya innovación ya que se crea un contexto en el que se favorece a la aportación de ideas. (Daft, R. L., & Daft, R. L. 2000). Este tipo de cambio también lo podemos detectar en la reorganización de los espacios de oficinas, donde las compañías han hecho hincapié para crear espacios abiertos que fomenten la cooperación de los trabajadores sin importar que posición tengan. (UNED, 2010).

Podemos encontrar cinco tipos de estructuras organizacionales, la estructura funcional, la divisional, la matricial, la transnacional y, por último, la estructura basada en proyectos. Cada una tiene ventajas y desventajas y cada compañía ha de analizar cuál será la que le genere mayor eficiencia dependiendo de sus propias necesidades.

La estructura funcional divide las responsabilidades de acuerdo con los principales roles de especialización de la organización, tales como producción, ventas, finanzas, investigación o gestión del personal. Algunas de las ventajas son que hay una definición bastante clara de las responsabilidades y que hay una simplificación de los mecanismos de control. En cuanto a las desventajas será difícil de hacer frente a la diversidad y la coordinación entre departamentos será complicada.

La estructura divisional formada por divisiones separadas sobre la base de productos, servicios o áreas geográficas. Hay una gran especialización por competencias y es un modelo muy flexible ya que se pueden añadir o desinvertir en divisiones. Por otro lado, podemos considerar con desventajas que aparece una duplicación de funciones y una pérdida de control.

La estructura matricial combina diferentes dimensiones estructurales simultáneamente. Por ejemplo, divisiones de territorios geográficos o divisiones de productos y divisiones de productos y especialidades funcionales. En este modelo no hay una definición clara de responsabilidades, y se suele alargar el tiempo de toma de decisiones, pero permite que haya una integración de conocimiento y otorga flexibilidad a la estructura.

La estructura transnacional, es una división independiente, que se sitúa en una nueva zona geográfica, y que se agrega a la estructura del negocio principal. Combinará la cultura local con la global lo que le permitirá compartir conocimiento y de especializarse.

En último lugar encontramos la estructura basada en proyectos. En la que se crean equipos, emprenden un proyecto específico y luego se disuelven. (Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. 2011).

Strategy/structure	Functional	Multidivisional	Matrix	Transnational	Project
Diversification	*	***	**	**	**
Internationalisation	*	**	***	***	*
Innovation	**	*	**	**	***

Figura 4: Exploring strategy, Eleventh Edition, Pearson Education (2011).

Como podemos observar en la tabla los distintos tipos de estructura van favorecer a distintos tipos de estrategia. Hay estructuras que tienden a facilitar estrategias de diversificación e internacionalización y hay otras estructuras que son más favorables para la generación de innovación. Por lo tanto, tenemos que tener en cuenta las principales estrategias que va a querer seguir la empresa a la hora de diseñar la estructura organizacional ya que hay ciertos modelos que facilitan la implementación de algunas estrategias.

2.4 Innovación en la gestión del talento.

Después de haber estudiado más en profundidad la gestión del talento, introducimos la innovación en este tipo de prácticas como elemento importante para la mejora del desempeño de los trabajadores.

2.4.1 La importancia de la innovación en las prácticas de gestión del talento.

Como veníamos mencionando en los anteriores apartados, en un entorno global y competitivo como el actual la gestión del talento puede suponer una fuente de ventaja competitiva y para que suponga un elemento diferenciador habrá que aportar prácticas de gestión novedosas para crear valor. Por ello es esencial introducir la innovación en el área de gestión del personal. (Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. 2009).

Buscar una definición para innovación es algo complicado ya que como pasaba con el término “gestión de talento”, engloba un concepto muy general y hay multitud de enfoques. Nos centramos en la definición de Thompson (1965) que indica que la innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos de productos o servicios. (Bone, R. C., Balk, R. A., Cerra, F. B., Dellinger, R. P., Fein, A. M., Knaus, W. A., ... & Sibbald, W. J. 1992). Muy en la línea con esta definición, Harper (2019), señala que la innovación es el proceso de desarrollo y comercialización de nuevos productos, servicios, ideas o soluciones a problemas.

Thompson y Harper ven la innovación como un proceso mientras que otros autores la ven como un output. Según el Manual de Oslo (2005), las innovaciones se pueden dividir en los siguientes tipos, innovación de servicios y bienes, de métodos organizacionales o de comercialización e innovación de procesos. (González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. 2014).

La innovación ha sido reconocida como una fuente de crecimiento y como ventaja competitiva por lo que las empresas le dan cada vez más importancia y es el resultado del trabajo de personas innovadoras. Por este motivo, es conveniente que las organizaciones sean innovadoras a la hora de retener, atraer y motivar a este tipo de personas, este tipo de innovación se consideraría de métodos organizacionales.

Un ejemplo claro de empresa que es innovadora en este ámbito y que gracias a ello produce productos y servicios innovadores es Google, más adelante introduciremos ejemplos de las prácticas que lleva a cabo esta organización.

Podemos considerar la innovación en gestión del talento como el conjunto de ideas, programas, sistemas y prácticas novedosas, que tienen la intención de agregar valor directo o indirecto en la empresa adoptada además de mejorar el desempeño organizacional.

Las empresas en el entorno actual han prestado mucha atención a la reestructuración de la relación laboral en forma de prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos. Buscan crear una cultura de innovación. Esto ha ayudado a las empresas a competir en entornos dinámicos ya que hay indicios de que las prácticas de gestión de talento innovadoras están asociadas con un alto rendimiento en la generación de innovación. (Laursen, K., & Foss, N. J. 2003).

2.4.2 Cultura que fomenta la innovación

Le damos especial importancia a la cultura ya que, según varios autores, la cultura juega un papel clave en la innovación organizacional. (Hartmann, 2006; Naranjo, Jiménez y Sanz, 2012)

La cultura como comentábamos anteriormente, según Schein (1988) es el conjunto de creencias y presunciones básicas que guían la forma de un grupo de responder a los problemas y como consecuencia surgen los valores y las conductas. Este autor también defiende que la cultura puede ser gestionada.

En una cultura basada en la innovación esas repuestas surgen a partir de la creatividad de los trabajadores, como resultado de hacer frente a los riesgos y de romper con la rutina y lo conocido para optar por nuevas opciones.

Es esencial fomentar una cultura basada en la innovación si el propósito de la empresa es generar estrategias y productos y servicios innovadores, esto además le otorgará una ventaja competitiva a la organización. (Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. 2008).

Una cultura organizacional orientada a la innovación está caracterizada por:

- * La búsqueda continua del cambio: buscar cambios y crear una cultura que tolere el cambio va a ser imprescindible para conseguir la cultura de innovación.
- * Contexto en el que se fomentan las nuevas ideas: la empresa ha de ser un lugar en el que el intercambio de ideas sea posible.
- * Clima de interacción y autonomía: que las personas se puedan agrupar en equipos e intercambiar ideas para la consecución de objetivos comunes.
- * Objetivos marcados claros: es esencial marcar unos objetivos para guiar la dirección de la actuación de los trabajadores, pero siempre otorgándoles un grado de autonomía para que ellos puedan tomar decisiones y proponer las estrategias para su consecución.
- * Delegación de responsabilidad y reconocimiento del éxito: esto motivará a las personas a dar lo mejor. (Espinoza, P. A. 2014).

Podemos considerar dos aspectos esenciales para la gestión de una cultura de innovación: Las estructuras organizacionales y la dirección del personal (las prácticas de dirección del personal)

La creación de una estructura organizacional va a tener un papel muy relevante en la creación de cultura de innovación, ya que como veíamos en el epígrafe 3.3, va a haber estructuras que dificulten la puesta en marcha de estrategias de innovación y otras que sean más favorables a la generación de la innovación. Serán las estructuras que permitan un mayor dinamismo, que otorguen flexibilidad y que favorezcan la interacción, las que contribuyan a la proliferación de un contexto innovador.

Por otro lado, es muy importante la dirección de personas ya que la mayor parte del éxito depende de forma directa de las personas que conforman la organización. Un liderazgo transformador va a tener un efecto positivo en la cultura organizativa y a su vez tendrá una relación positiva con el clima para la innovación. (Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. 2008). Esto ocurre ya que a diferencia del liderazgo transaccional el transformacional otorga autonomía al empleado, lo que le permite a este proponer ideas y utilizar su creatividad y le otorga poder de decisión sobre ciertos temas. Además, un líder transformacional motiva al equipo y le inspira con su carisma.

Según Hofstede (1991) para intervenir en la cultura de la organización se debe hacer a través de las prácticas. Las prácticas de dirección de trabajadores que pueden fomentar la creación de cultura innovadora se encuentran, las prácticas de selección y reclutamiento, de formación, de recompensa y valoración y de gestión del desempeño. (Souto, J. E. 2015).

El proceso de reclutamiento es clave ya que todas las personas que conforman la empresa van a estar involucradas en fomentar una cultura de innovación por lo que la empresa cuando realiza el proceso de reclutamiento se tiene que asegurar de que todos los trabajadores tengan las capacidades para generar innovación. Un punto crítico para la cultura de innovación será contar con personas que tengan la mente abierta, que no se limiten a lo evidente. Es importante que las empresas presten especial atención a esto en los procesos de selección. (Souto, J. E. 2015). Google o IKEA son ejemplos de empresas que le otorga gran importancia a este proceso y por ello un porcentaje muy elevado de los trabajadores que conforman la empresa tienen un perfil innovador. (Essays, UK. 2018).

La formación es esencial ya que con estas prácticas la organización dota de nuevas capacidades acorde a las necesidades de la empresa a los trabajadores y les motiva a poner en práctica sus habilidades para la innovación.

El sistema de recompensa también va a ser un punto importante en la creación de la cultura basada en la innovación. Es tan importante recompensar a los trabajadores que innovan asumiendo una serie de riesgos como no castigarles cuando cometan un fallo por innovar, ya que el nivel de innovación disminuiría por miedo de las personas a caer en el error.

Por último, otra de las prácticas que van a tener gran impacto en la creación de cultura innovadora es la evaluación y la gestión del desempeño. Es de vital importancia llevar a cabo una evaluación del desempeño con el fin de detectar puntos clave que mejorar y diseñar prácticas acorde a las necesidades de cada organización. (Bolet Úbeda, M. D. L. Á. 2016).

En conclusión, una cultura basada en la innovación será esencial para garantizar la innovación a largo plazo, en los procesos y en los productos, y a su vez esta cultura se

consigue a través de la puesta en marcha de prácticas innovadoras de gestión de personas.

2.4.3 Prácticas innovadoras para mejorar el desempeño del trabajador a través de la motivación.

El desempeño es una función de los tres factores que actúan juntos. La habilidad, la motivación, la oportunidad. Vamos a centrar nuestra atención en la motivación.

Como veíamos en el apartado de la motivación hoy en día es conveniente que las organizaciones vayan más allá para motivar a los empleados, ya que en el panorama actual los factores de higiene suelen estar cubiertos en todas las empresas por ello deberían optar por estimular los factores motivadores intrínsecos. La innovación será un factor importante para conseguir motivar a los empleados de una forma distinta a la del resto de empresas.

Analizaremos algunas prácticas innovadoras que utilizan las empresas para general motivación.

- * El diseño del espacio del espacio de trabajo.

Un espacio de trabajo puede afectar muy positivamente a la motivación, al proporcionar condiciones que promueven el funcionamiento afectivo positivo, el compromiso psicológico y el control personal. Los estados de ánimo crean el "contexto afectivo" para los procesos de pensamiento y comportamientos y están directamente vinculados a la motivación. (Wright, G. 2017).

Proporcionar espacios de trabajo que permitan la visibilidad, la apertura y una mayor movilidad de los empleados para fomentar el compromiso. Es más probable que los trabajadores conecten y colaboren cuando hay espacios abiertos que les permiten verse.

Un modelo que integre distintas estrategias de diseño del espacio va a generar un ambiente cómodo para el trabajador y como consecuencia va a proporcionar gran compromiso de las personas. (Wright, G. 2017).

Empresas como Google diseñan sus oficinas en base a una teoría llamada "Design for happiness", de tal manera que el diseño no solamente contribuye a mejorar la productividad en el lugar de trabajo sino también a perseguir contextos de trabajo donde el empleado se siente más feliz. Diseñan espacios sociales, en los que la luz natural predomina con el fin de que los lugares de trabajo parezcan menos corporativos. (Baumgartner, J.C. 2017).

- * Las tecnologías en la mejora del desempeño.

Hay estudios que defienden que los usos de las tecnologías tienen efectos positivos en las actitudes de los empleados. Ludivine Martin lleva a cabo un estudio “Results of the effects of participation in innovative work, practices, incentives, and ITC uses on employees’ motivations”, en el que consigue demostrar la hipótesis que las tecnologías que facilitan el acceso a la información interna tienen efectos positivos en las motivaciones.

Las tecnologías que facilitan el acceso a la información dentro de la empresa, como los sistemas de planificación empresariales, se asocian con un mayor grado autonomía y con un aumento en el rendimiento. Las tecnologías permiten al trabajador manejar más de los problemas a los que se enfrentan sin preguntar a otros, esto hace que haya menos control de los directivos sobre los empleados y les otorgan más libertad para aportar ideas innovadoras. (Martin, L. 2015).

Por ello muchas empresas están integrando las tecnologías como prácticas de gestión de talento innovadoras con el fin de aumentar la motivación del empleado y mejorar su productividad.

- * Nuevos métodos de trabajo.

Están apareciendo numerosas metodologías de trabajo que fomentan la innovación y la creatividad. Algunos ejemplos son: Kanban, Teoría U, Design Thinking, Lean Startup, Scrum, etc. Nos vamos a centrar en Design Thinking ya que en las entrevistas realizadas hemos descubierto que varias de nuestras empresas ponían en práctica esta metodología. Design thinking es una metodología que trata de fomentar la aportación de ideas innovadoras para el diseño de productos, servicios e estrategias. Consiste en reuniones de grupos de entre 6 y 30 personas a las que se les lanzan varias preguntas y este grupo trabaja por dar soluciones, de estas sesiones surgen estrategias, o ideas para productos y servicios innovadores. Este método de trabajo ayuda a los empleados a solucionar problemas complejos de una forma creativa y suele ayudar a ver el problema desde distintos puntos de vista.

El proceso de Design thinking suele constar de los siguientes pasos: descubrimiento, descripción, propuesta de la idea, elaboración de prototipo e implementación. Casi siempre durante el proceso retorcerás a fases anteriores ya que las se detectan hechos que no se sabían con anterioridad y será necesario volver a un paso anterior para rediseñar o cambiar cosas. Ayuda a trabajar más en la comprensión del problema que en la búsqueda de la solución. (Accenture DACH, 2016)

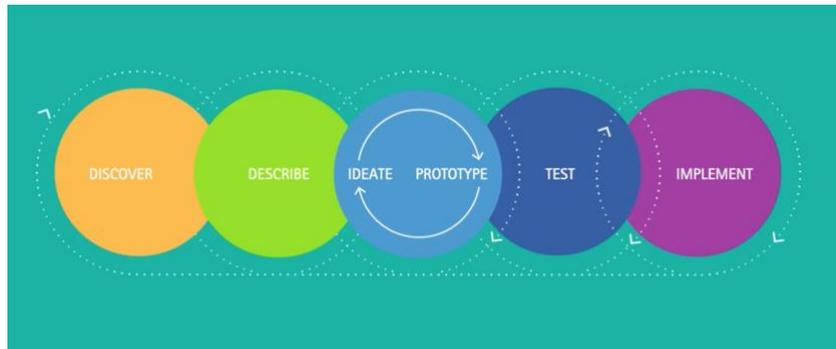


Figura5: Accenture DACH (2016)

Las empresas están poniendo en marcha este método de trabajo, Accenture pone en marcha esta metodología tanto internamente como con sus clientes. A pesar de que no es una práctica de gestión de talento en sí fomenta el trabajo en equipo y además contribuye a un aumento de la motivación del empleado. (Accenture, 2017). Este método permite a las personas desarrollar habilidades como, la empatía, el pensamiento integrado, el optimismo o la habilidad de trabajo en equipo. (Brown, T. 2008).

2.4.4 La medición de los beneficios del desempeño de las prácticas de gestión de talento.

Es muy necesario medir el impacto de las prácticas de gestión de talento, las empresas son cada vez más conscientes e invierten más esfuerzos en su medición. Estas mediciones darán pistas a las organizaciones sobre en qué áreas de gestión del talento mejorar.

No hay un modelo objetivo y no se puede cuantificar al cien por cien, pero hay distintas formas de estimar este desempeño.

En primer lugar, la contribución del personal a las estrategias de la empresa. Se crea un mapa estratégico con indicadores como satisfacción del empleado, brecha de liderazgo, retención del personal clave o índice de empoderamiento, para saber en qué medida está alineada la contribución del personal a la estrategia con los resultados.

En segundo lugar, medición del impacto de programas de gestión del talento. Consiste en medir el impacto de programas concretos a partir de indicadores como el ROI. (Return on investments).

$$ROI(\%) = \frac{\textit{Beneficios netos del programa}}{\textit{Costes del programa}}$$

En cuanto a este método resulta difícil diferenciar cuales son los beneficios netos exactos resultantes del programa, se podrían hacer estimaciones.

En tercer lugar, la medición del impacto económico de la fuerza laboral. Se mide la productividad de la fuerza laboral a partir de la relación entre trabajo humano y productividad.

Estas métricas se pueden comparar entre periodos para ver el impacto que tienen las prácticas de gestión de talento. (Torres Ordóñez, J. L. 2011).

Otra forma de medir el éxito de la gestión del talento es a través de métodos de correlación con indicadores como:

Tiempo extra: El porcentaje de horas extras trabajadas por mes. Cuantas más horas extra más ineficiente está siendo el trabajo por lo que los directores locales podrían intentar poner en marcha prácticas para reducir las horas extra.

Consecución de objetivos: este es claro indicador de éxito de las prácticas de gestión del talento, cuando el personal no cumple con los objetivos marcados es esencial que se analice por que sucede.

Índice de rotación: es un indicador que mide la tasa de rotación del personal. Si hay mucha salida de personal puede ser que las condiciones laborales no sean óptimas y si no consigues mantener a la fuerza laboral en la empresa puede significar una pérdida de talento importante para la compañía.

Encuestas a los empleados: podemos medir el clima laboral y la satisfacción de los empleados y podemos obtener mucha información sobre lo que la compañía está haciendo bien.

Satisfacción del cliente: que los clientes estén satisfechos tiene una correlación positiva en la medición del desempeño de las practicas. (Gelade, G. A., & Ivery, M. 2003).

No hay un modelo objetivo de medición del desempeño de este tipo de prácticas, las empresas serán las responsables de diseñar su propia forma de evaluar este tipo de prácticas. (Torres Ordóñez, J. L. 2011).

PARTE III: Objetivos, Metodología y Muestra.

3.1 Objetivos

Tras haber realizado un estudio de la literatura existente se pretende estudiar más a fondo el papel que juega la innovación en las prácticas de gestión del talento a través de un estudio cualitativo. Los objetivos de la investigación serán los siguientes:

1. Analizar la importancia que le otorgan las empresas a la gestión del talento.
2. Estudiar si las empresas son conscientes de la importancia de la innovación en las prácticas de gestión del personal.
3. Averiguar qué tipo de prácticas ponen en marcha las organizaciones.
4. Examinar cuáles serán los beneficios que obtienen las empresas que ponen en marcha prácticas innovadoras.
5. Detectar el tipo de cultura que tienen las empresas que analizamos y qué papel juegan en el tipo de estrategias que siguen.
6. Analizar cómo influyen las prácticas innovadoras en la motivación.

3.2 Metodología y muestra

Una vez hemos realizado un estudio de la literatura existente procedemos a realizar un estudio cualitativo con el fin de saber si los resultados que hemos obtenido de la revisión bibliográfica son apoyados por una pequeña muestra de empresas.

Según la Universidad de Utah, la investigación cualitativa es un proceso de investigación naturalista que busca la comprensión profunda de los fenómenos sociales dentro de su entorno natural. Se centra en el "por qué" más que en el "qué" de los fenómenos sociales y se basa en las experiencias directas. (University of Utah, 2019). Hemos optado por este método ya que nos va a otorgar una visión más detallada y profunda de las experiencias que están teniendo las empresas a la hora de combinar gestión de talento e innovación. Este método nos permite obtener la información de los entrevistados con un mayor grado de sinceridad y espontaneidad.

Se entrevistaron a seis miembros de distintas empresas, cuatro de ellas con culturas más modernas e innovadoras, y dos con culturas más tradicionales.

Antes de realizar las entrevistas se llevó a cabo un análisis del tipo de empresas que se querían entrevistar. Elegimos a Google, Accenture y a Microsoft ya que son empresas líderes en su sector en gestión del talento según el ranking Merco Talento¹. Además, según un estudio de BCG, Microsoft y Google son de las cuatro empresas más innovadoras a nivel mundial.² Elegimos entrevistar a BP ya que está llevando a cabo un cambio en su gestión del talento, poniendo en marcha programas para reclutar a jóvenes talentos. Por otro lado, decidimos entrevistar a empresas que son más tradicionales. En primer lugar, a Danosa, una empresa familiar con unos 400 trabajadores que opera en el sector químico. Por último, a RENFE, una entidad pública empresarial, cuya culturas y estructura son más tradicionales. El fin de elegir una muestra de empresas con culturas opuestas es poder sacar conclusiones referentes a la innovación al comparar ambas culturas.

En un primer momento, a las empresas se les envía una presentación de los objetivos del trabajo de investigación, el contenido de la entrevista y por últimos se les ofrece participar en el estudio.

Se comienza haciendo preguntas más generales y a medida que avanza la entrevista se hace más hincapié en temas más concretos. Se hacen dos modelos de cuestionarios, uno para las empresas que afirman ser más innovadoras y otro a las empresas más tradicionales. Los guiones de las entrevistas los podemos encontrar en el Anexo A y B. Durante la entrevista se intenta que el entrevistado cuente la experiencia de su organización con la mayor precisión posible. Todas las entrevistas fueron presenciales, se llevaron a cabo una única vez y tuvieron una duración media de 35 minutos.

Como conclusión se pretende llegar a conocer qué papel juega la innovación en el ámbito de la gestión del talento y que la importancia que tiene la dimensión organizativa para fomentar los procesos y productos innovadores. Se abordarán preguntas que cubran los objetivos descritos en el apartado anterior.

¹ Web Corporativa Google (28 de mayo, 2019) Recuperado <http://www.merco.info/es/ranking-merco-talento>

² Web Corporativa Google (28 de mayo, 2019) Recuperado <https://www.bcg.com/ja-jp/publications/interactives/2019-most-innovative-companies.aspx> [

Se realizan seis entrevistas en total a un miembro de cada una de las seis empresas. Procedemos a realizar una breve presentación de las seis empresas que conforman la muestra. Obtenemos la información de sus páginas corporativas:

* Google:

Entrevistamos al Director General de Portugal y España de Google en día 13 de Marzo de 2019.

Es una compañía subsidiaria de la multinacional Alphabet Inc. Fue fundada en el 1998 en Estados Unidos, opera en el sector tecnológico. Su principal producto es el buscador Google, tiene otros productos como Google Maps, Google traductor, Google Chrome, dispositivos móviles, sistema operativo Android etc. Es una compañía que está caracterizada por la innovación.

Cuentan con 98.771 empleados a nivel mundial, su resultado en 2018 fue de 30.736 millones de dólares.³

* Microsoft:

Entrevistamos a un miembro del equipo de Estrategia Tecnológica de Microsoft España el 1 de mayo de 2019.

Es una multinacional que se fundó en el 1975, en Nuevo México, Estados Unidos. Opera en la industria tecnológica, produce, desarrolla y provee soportes de softwares para ordenadores, dispositivos electrónicos como pueden ser móviles o tabletas electrónicas y para servidores. Windows Servers, Office, Microsoft Lumia, Microsoft Band, son algunos de sus productos y MSN, Azure, Microsoft Store son algunos de los servicios que ofrece la compañía.

A nivel mundial cuentan con 140.768 empleados. En 2018 el beneficio neto de la actividad global de Microsoft asciende a 16.571 dólares y el valor de la acción ha ido en aumento en los últimos 5 años.⁴

³ Web Corporativa Google (28 de mayo, 2019) Recuperado de <https://about.google/>

⁴ Web corporativa Microsoft (28 de mayo, 2019) Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-es>

* Accenture:

Entrevistamos a el Director Desarrollo de Accenture España y Portugal el 3 de mayo de 2019.

Es una empresa líder en su sector que ofrece servicios de estrategia, consultoría de negocio, de operaciones, de tecnología y consultoría digital. En España operan desde el 1965, cuentan con una plantilla de más de 11.000 profesionales y han mejorado su facturación en un 9% desde el ejercicio anterior, con una cifra total de 1.083 millones de euros. En España colaboran con más del 80% de las empresas del IBEX 35. Su objeto principal es ayudar a sus clientes a utilizar la innovación con el fin de impulsar su negocio. Cuentas con cinco unidades de negocio distintas, Accenture Strategy, Accenture digital, Accenture technology, Accenture consulting y Accenture operations. ⁵

* BP:

Entrevista al Director de Tarjetas de BP el 15 de mayo de 2019.

Comienza operando en España en el 1954, y hoy en día cuenta con 900 empleados en España y 73.000 a nivel mundial, 629 estaciones de servicio y es una de las principales empresas energéticas en España con una cuota de mercado del 8%. Opera en la industria petrolera y tienen productos para vehículos, como carburante, lubricantes, o tarjetas BP; productos para el hogar, como calefacción de gasóleo, o BP Superfiul-Comfortpro y productos para negocios, aviación, carburantes, gas natural, tarjetas profesionales, etc. BP le otorga gran importancia a la tecnología en su negocio. En cuanto a sus beneficios netos en 2018 fueron de 12. 270 millones de dólares. ⁶

* Danosa

Entrevista al Director Financiero de Danosa el 20 de mayo de 2019.

Fundada en 1964, cuenta con 55 años de experiencia en la industria química y de plásticos. Es la empresa líder en España en la producción productos para rehabilitación para vivienda y para la obra civil. Alguno de los productos que produce productos son, láminas asfálticas o impermeables, productos para el

⁵ Web corporativa Accenture (28 de mayo, 2019) Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es>

⁶ Web corporativa BP (28 de mayo, 2019) Recuperado de https://www.bp.com/es_es/spain.html

aislamiento térmico. Tiene también mucho prestigio a nivel europeo. Cuenta con 400 empleados.⁷

* RENFE:

Entrevistamos a una de las directoras del departamento informático de Renfe. Fue fundada en 2005. Es una entidad pública empresarial, su propietario es el Ministerio de Fomento. Se encarga de prestar servicios de transporte por ferrocarril a viajeros. En el 2018 se registraron 13.720 empleados⁸ y obtuvo un beneficio de 111 millones de euros. Cuenta con cinco divisiones, AVE (Alta Velocidad Española), Renfe Cercanías, Euromed, Alvia y Trenhotel.⁹

⁷ Web corporativa Danosa (28 de mayo, 2019) Recuperado de <http://portal.danosa.com/danosa/CMSServlet?cmd=volverHome&lng=1&site=1>

⁸ Web corporativa (28 de mayo, 2019)

<http://data.renfe.com/dataset/numero-de-empleados/resource/ffe2ce37-c532-4ebf-b3dc-0162e498ba14> [

⁹ Web corporativa Renfe (28 de mayo, 2019) <http://www.renfe.com/empresa/index.html>

PARTE IV: Resultados y conclusiones

4.1 Resultados

Después de haber realizado un estudio de la literatura correspondiente de los temas incluidos en el marco teórico y tras haber presentado los objetivos, la metodología y la muestra de la investigación, procedemos a realizar un análisis de los datos obtenidos de la empresa a partir de la investigación cualitativa.

4.1.1 La gestión del talento y la innovación

De la muestra analizada Google, Microsoft, Accenture, BP y Danosa están muy concienciadas de la importancia de gestión del talento y en mayor o menor medida aplican prácticas para gestionar su recurso humano. Por otro lado, de la información obtenida en las entrevistas hemos podido observar que Renfe es una empresa que no otorga gran importancia a la gestión del talento. Uno de los principales motivos por los que no llevan a cabo una gestión del talento eficiente que señala nuestra entrevistada, es que al ser una empresa estatal la cultura tradicional y burocrática está demasiado arraigada.

Según Danosa:

“En Danosa le damos mucha importancia al departamento de recursos humanos, creemos que es una pieza clave para la empresa”

Según Google:

“Para nosotros la innovación es el resultado de un binomio que combina, personas y tecnología, y de los dos el más importante es personas. En gestión del talento hacemos muchas cosas”

Según Renfe:

“(…) no se ponen en marcha prácticas de gestión del talento como tal ya que Renfe no le daban mucha importancia a este ámbito”

4.1.1.1 Importancia que le dan las empresas a la innovación en las prácticas de gestión de talento

Este apartado pretende estudiar la importancia que le otorgan las empresas entrevistadas a la innovación en este tipo de prácticas. Descubrimos que Google Accenture y Microsoft tienen muy interiorizada la innovación como elemento esencial en su negocio, en cambio BP valora mucho la innovación y está en una transición a conseguir una mayor integración de la innovación con algunas de las prácticas que pone en marcha. En cuanto a Danosa es una empresa que aún no innova en gestión de talento, en esta compañía creen que innovar en su modelo de negocio en las prácticas de gestión de talento no es tan necesario. Por otro lado, Renfe no fomenta para nada las prácticas de gestión de talento innovadoras y por ello la innovación que puede haber se acaba disipando.

Según Google:

“Google es una compañía volcada en la innovación, estamos convencidos de que si no innovas puedes desaparecer. para nosotros la innovación es el resultado de un binomio que combina, personas y tecnología, y de los dos el más importante es personas”

Según Accenture:

“La innovación es el Core Business de nuestro negocio, no es un departamento, sino que nosotros trabajamos en este tipo de políticas día a día.

Tenemos una base tecnológica muy potente y hemos tenido una transformación cultural hacia ser un entorno mucho más start up mind set y hemos abierto también en todas las oficinas grandes de España centros de innovación y transformación digital. (...) facilita la atracción de start ups y de talento innovador que esta fuera de Accentur”

Según Microsoft:

“Hay muchas plataformas para fomentar la innovación, en la que puedes proponer ideas, crear equipos para emprender proyectos que van más allá de tu responsabilidad en la empresa. Tenemos la posibilidad de ir a otras subsidiarias de países emergentes de Microsoft a aportar nuestro granito de arena”

Según BP:

“(…) son las personas que llegan nuevas a la compañía las que han aportado técnicas innovadoras para la consecución de las estrategias. Si has trabajado bien en la selección de empleados en un primer momento esa innovación va a estar garantizada.”

Según Danosa:

“Le da bastante importancia a la innovación, (…) Gestión del talento no somos muy innovadores, hay una serie de medidas que llevamos a cabo, pero no están formalizadas ni se practican de forma constante, son más una forma de dar respuestas algunos problemas”

Según Renfe:

“Es muy tradicional y no le da importancia a la innovación en la gestión del talento. (…) la gente en los talleres tiene muy buenas ideas para mejorar, pero se quedan por el camino estas ideas ya que por la estructura es muy difícil ponerlas en marcha.

4.1.1.2 Las prácticas más eficientes de gestión del talento

Se pretende analizar qué tipo de prácticas son las que mejor funcionan para ver si tienen un elemento innovador. Google, Microsoft, Accenture y BP, señalan cuáles son las prácticas que más aporta al negocio. Google con la sofisticación de su práctica de reclutamiento, Microsoft con un portal de recursos humanos que le otorga autonomía y flexibilidad al empleado, Accenture con su práctica de gestión de la diversidad y BP con programas orientados a conseguir una formación multidimensional de persona que se incorporan a la empresa. Introducen elementos innovadores en prácticas de gestión de talento más clásicas y suponen un gran aporte de valor. Por otro lado, Danosa lleva a cabo prácticas un poco más tradicionales, la gestión del talento no está formalizada del todo y no hay prácticas como tal que vean que son eficientes si no es el conjunto de la función de recursos humanos lo que puede generar valor. Por último, en Renfe no se detectan muchas prácticas de gestión de talento, como muchas otras empresas llevan a cabo planes de formación.

Según Google:

“La forma en la que Google contrata es muy diferente. Es un proceso largo, sofisticado, analítico, pero que tiene todo el sentido porque si llegas a la conclusión de que las personas son lo más importante es un proceso crítico, es un proceso del cual no puedes hacer outsourcing a un head-hunter o similares. Tienes que asumirlo tú y debes conseguir que sea un proceso muy sofisticado para que no te equivoques y si en ese momento, cuando estas contratando, contratas gente potente, gente que sabes que te va a aportar innovación, te aseguras que luego hay menos fracaso.”

Según Microsoft:

“El portal de recursos humanos, que está muy enfocado en autoservicio, la flexibilidad en el horario laboral y un puesto de trabajo digital y accesible desde cualquier lugar y dispositivo. Han creado un portal de recursos humanos en el que nosotros vamos gestionando nuestras necesidades, por ejemplo, si yo quiero ponerme en contacto con alguien para tener unas sesiones de coaching lo puedo gestionar a través del portal.

Según Accenture:

“La apuesta por la diversidad. (...) Es esencial que las personas tengan distintos backgrounds en su perfil personal. Se crea el mercado de competencia, un sitio donde estamos volcando candidatos y una descripción de lo que creemos que saben hacer. A través de distintas aplicaciones de inteligencia artificial lo están haciendo es machear lo que nosotros necesitamos en los proyectos con lo que hay en el mercado para captar candidatos más allá del título universitario o una experiencia determinada. Eso lo que nos permite ser mucho más finos a la hora de identificar los candidatos.”

“Una de las áreas sobre la que estamos trabajando mucho es en Design Thinkig. Es una nueva metodología en que se crea una interacción entre un grupo de personas y un problema. Lo que nos permite es mejorar las capacidades de los consultores, estas sesiones fomentan mucho la innovación.

Si tú tienes un grupo suficientemente diverso salen muchas cosas ideas innovadoras”

Según BP:

“BP lo que está haciendo hace años es impulsar métodos para fomentar el talento a base de captación de gente con backgrounds de excelencia. Intenta hacer acuerdos con universidades para captar a gente con talento para que en un momento dado pueden formar parte de un grupo de formación que están destinados a ser directivos. Esto significa que cogen a gente recién licenciada que tenga algún tipo de habilidad o bien por nota o por formación y las forman con el fin de que llegue a puestos directivos, la forman y les hacen rotar por distintas áreas de la empresa. El resto de empleados influenciados por estos programas de formación ya que intentan competir y ponerse al nivel, es un elemento que genera motivación.”

Según Danosa:

“Considero que es importante tener una coordinación entre las distintas prácticas no es una de ellas la que suficiente en sí misma sino más bien el conjunto (...)”

Según Renfe:

“(...) Lo más eficiente que podríamos llevar a cabo son los planes de formación.”

4.1.1.3 Los beneficios generados de las prácticas de gestión del talento y los indicadores que miden el desempeño de estas prácticas.

Con la información obtenida en la investigación cualitativa podemos observar que Google y Accenture llevan a cabo muchas prácticas innovadoras de gestión de talento y cuando analizábamos los beneficios que obtenían de estas prácticas nos damos cuenta que generaban mucha innovación. Por ejemplo, en Google a raíz de una de sus principales prácticas innovadoras de gestión de talento surgen productos que hoy en día son muy potentes en el mercado. En Accenture con su indicador de rotación a lo nuevo detectan que el porcentaje de este indicador ha aumentado notablemente con la transformación cultural que pusieron en marcha.

Según Google:

“Para saber cómo están funcionando estas prácticas sofisticadas de reclutamiento se mira cuantas personas han acabado teniendo éxito en la compañía y cuantas han tenido que ser desvinculadas por que no han triunfado”

“Cosas como G-mail o Google-news salieron del 20% de una persona que se sintió empoderada para poder lanzar un determinado tipo de proyecto.”

“En el cumplimiento de los objetivos también puedes ver si las prácticas como la del reclutamiento están aportando valor. Lo normal es que el empleado cumpla los objetivos y si se detecta que no los ha cumplido se detecta por qué ha ocurrido esto, y en este caso se puede detectar si ha sido porque no es la persona adecuada”

Según Accenture:

“Una de las cosas que medimos es la rotación a lo nuevo. ¿Qué es lo nuevo? Nosotros hemos identificado unos vectores tecnológicos que están sucediendo en la sociedad y decimos que el trabajo de Accenture tiene que estar en lo nuevo en al menos un porcentaje. Empezamos en 2013 midiendo la rotación a lo nuevo y por aquel entonces era de un 15% y ahora mismo estamos en un 70%. Hemos creado otro grupo que es lo nuevo dentro de lo nuevo, y engloban tecnologías que aún no están desarrolladas en el mercado.

Cuando empezamos con esta rotación a lo nuevo Accenture estaba valorada entorno a los 65 mil millones hoy vale 115 mil millones de dólares y pensamos que la facturación va a ir aumentando.”

4.1.2 La importancia de la dimensión organizativa

Podemos percibir que, en Google, Microsoft y Accenture se concede mucha confianza al empleado, la comunicación es abierta, los empleados tienen contacto muy directo con los líderes de sus equipos y se le otorga mucha autonomía flexibilidad al empleado. Generan un ambiente en el que se fomenta proponer ideas novedosas. Por otro lado, Danosa y Renfe con culturas y estructuras más tradicionales no le dan tanta autonomía al empleado.

Según Google:

“Para nosotros la innovación es el resultado de un binomio que combina, personas y tecnología, y de los dos el más importante es personas.”

“Google les da a sus empleados, google crea un ambiente de confianza, por defecto el empleado puede hacer lo que quiera, cuando quiera. (...)”

Según Microsoft:

“Es una empresa con una estructura muy horizontal. Al no ser muy jerárquica recae sobre el director o la presidenta los que ayuden a poner orden.”

“(..) procesos absolutamente digitales, y esto te hace sentirte autónomo, libre y ágil en el día a día. (...) Tenemos mucha flexibilidad de horarios”

Según Accenture:

“La innovación es el Core Business de nuestro negocio, no es un departamento si no nosotros trabajamos en este tipo de políticas. (...) Tenemos una base tecnológica muy potente y hemos tenido una transformación cultural hacia ser un entorno mucho más start-up mind set y hemos abierto también en todas las oficinas grandes de España centros de innovación y transformación digital”

Según BP:

“BP intenta obtener información de los empleados constantemente.

cada año lanzan una encuesta de 300 preguntas para analizar la satisfacción laboral, y la gestión empresarial en las distintas filiales”

“Por ejemplo hacen actividades para los empleados como “el día de la familia”, para que la gente se sienta parte del grupo. También hay pantallas por las oficinas que muestran diferentes experiencias de gente dentro de BP, los resultados de la compañía, el nuevo lanzamiento de un nuevo producto, y esto genera engagement”

Según Danosa:

“(…) principalmente la comunicación que se lleva a cabo es la descendiente. En cuanto a la comunicación descendiente se hace de manera oficial todos los años”

“(…) los empleados no tienen tanta autonomía ni tanta libertad para decidir cómo van a ser las cosas. (..) Todos los objetivos y la cultura están muy centrados en la actividad principal, no llevamos a cabo un proceso de creación ya que creemos que no es tan necesario para nuestra actividad social”

“No estamos preparados para implementar algunas técnicas innovadoras, habría que hacer algunos cambios a nivel cultural”

Según Renfe:

“Hay más comunicación descendente que ascendente. La comunicación no es planificada y será por necesidad y no es continuo es puntual surgen cuándo hay que dar respuesta algún problema.”

4.1.3 Prácticas para mejorar la motivación en la gestión del talento

En este apartado detectamos una gran diferencia entre las empresas con culturas más innovadoras y empresas más tradicionales. Google, Microsoft y Accenture son muy conscientes de que la motivación se puede estimular con prácticas innovadoras, mientras que Renfe y Danosa tienen la opinión de que es algo que ha de surgir de la persona. BP actúa sobre la motivación cuando detecta que hay un problema en el empleado, pero no crea mecanismos para fomentar de manera constante la motivación.

Según Microsoft:

“Todas estas medidas nos permiten trabajar de forma mucho más ágil y flexible, sin que la tecnología suponga ningún tipo de barrera de lo contrario, aumenta tu productividad y tu motivación ya que estas herramientas te facilitan mucho el trabajo”

Según Google:

“La libertad que tienen los empleados es esencial. No se controla, no se ficha, la dirección es por objetivos y nos da igual de la forma en la que los empleados consiguen estos objetivos. (..) Nosotros tenemos claro lo que hay que hacer, pero no

de qué forma hay que hacerlo. Esto hace que la gente esté más motivada. (...) Hay un principio al que llamamos el 80/20, por la cual cualquier empleado de Google puede dedicar 20% de su tiempo al proyecto que quiera, aunque no contribuya directamente al negocio, y es una forma de canalizar la pasión del individuo”

Según BP:

“BP intenta motivar a las personas que creen que han alcanzado su techo a seguir desarrollándose con programas de mentoring. son los directivos los que colaboran con los empleados en este tipo de programas”

“(...) El resto de empleados influenciados por estos programas de formación ya que intentan competir y ponerse al nivel, es un elemento que genera motivación.”

Según Danosa:

“En mi opinión creo que a la gente no hay que motivarla, la motivación es algo intrínseco lo que sí puede hacer la empresa es tener cuidado para no desmotivar a las personas. Cada persona tiene sus propias motivaciones. Trabajamos por objetivos por dos motivos en primer lugar para incentivar y en segundo lugar trabajar con el foco en unos resultados tiene un objetivo de alinear los objetivos individuales con los organizacionales.

Según Renfe:

“No hay mecanismos para hacer que la gente que no está motivada trabaje. Si la gente hace bien su trabajo es por iniciativa propia.

4.2 Conclusiones

Después de haber concluido la investigación cualitativa se pretende llevar a cabo un estudio de los resultados con el fin de saber si se han cumplido los objetivos planteados. En primer lugar, podemos observar con las entrevistas que de las seis empresas que participaban en el estudio cinco eran muy conscientes de la importancia de la gestión del talento dentro de la organización. Estas cinco empresas dedican gran parte de sus recursos a poner en marcha estrategias para gestionar a las personas y reconocen que este tipo de estrategias marcan una gran diferencia en los resultados de sus equipos.

A pesar de que la mayoría de las empresas entrevistadas son conscientes de la importancia de la gestión del talento, no todas consideran esencial la innovación como elemento que aporte valor a este tipo de prácticas. Las empresas entrevistadas utilizan la innovación en este tipo de prácticas principalmente para atraer y retener a personas con talento y para motivar a sus empleados ya piensan que es importante ir más allá para motivar y estimular a las personas para que aporten valor.

Vemos que hay muchas diferencias entre los beneficios que pueden percibir las empresas que son innovadoras en este tipo de prácticas y las que no lo son tanto. Las empresas menos innovadoras en este ámbito se limitan a conseguir que sus empleados estén contentos y a intentar retener y atraer a talento. Por otro lado, las empresas que innovan en este tipo de prácticas consiguen que la gente aporte creatividad y que este motivada para hacer su trabajo lo mejor posible. Consiguen crear un ambiente en el que el empleado tiene autonomía y siente libertad y tiene ganas de innovar, por ello generan una mayor innovación en procesos, productos y servicios y en estrategias.

Google por ejemplo para motivar a las personas y para favorecer su satisfacción pone en marcha una práctica en la que le otorga a sus empleados la libertad de utilizar un 20 por ciento de su tiempo en un proyecto a elegir. Con esta práctica Google no solamente consigue que el empleado este satisfecho en el trabajo si no que fomenta que este sea creativo y que este motivado para hacer su trabajo lo mejor posible. Además, el Director General de Google afirmaba que a raíz de esta práctica han surgido numerosos productos innovadores que han supuesto un fuerte ingreso para la empresa.

Nos damos cuenta de que las empresas que afirman ser innovadoras en la gestión del talento son consideradas también empresas que se diferencian por ser innovadoras en su actividad. Google y Microsoft como veíamos en apartados anteriores son consideradas de las cuatro empresas más innovadoras según un estudio de BCG realizado en 2019 y por otro lado Accenture afirma que la innovación es el eje principal de su negocio.

Además, también los resultados de las entrevistas están alineados con la revisión de la literatura en cuanto a la importancia de la dimensión organizativa. Las empresas que tienen una mayor prima de innovación vemos que tienen culturas en las que se fomenta la autonomía del empleado, que delegan responsabilidades, en las que hay gran flexibilidad, en las que se implementan metodologías innovadoras de trabajo y en las que se fomenta el trabajo en equipo.

La persona responsable de la sección de tarjetas de BP, nos comentaba que la empresa está cambiando su cultura empresarial poco a poco, y que esto está siendo posible ya que empiezan a ser más innovadores en distintos ámbitos y uno de ellos es en la gestión del personal al cual le otorgan gran importancia.

Por otro lado, el Director Financiero de Danosa exponía la dificultad que tenía la empresa para implementar algunas prácticas de gestión del talento un poco más innovadoras ya que su cultura y su modelo de negocio se lo impedían.

Con todo esto llegamos a la conclusión de que la cultura empresarial es un elemento clave para que una empresa sea innovadora y que las prácticas innovadoras de gestión de talento van a fomentar la creación de una cultura innovadora.

Bibliografía

- Accenture DACH (2016) *Desing Thinking at Accenture*.
- Aguirre Borda, J. (2015). *Talento humano, la principal ventaja competitiva*.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Bone, R. C., Balk, R. A., Cerra, F. B., Dellinger, R. P., Fein, A. M., Knaus, W. A., ... & Sibbald, W. J. (1992). *Definitions for sepsis and organ failure and guidelines for the use of innovative therapies in sepsis*. *Chest*, 101(6), 1644-1655.
- BostonConsultingGroup, B. C. G. (2007). The Future of HR in Europe. Recuperado de (2019, 26 de mayo) [www. bcg. com/publications/files/ES_Future_HR_Europe. Pdf](http://www.bcg.com/publications/files/ES_Future_HR_Europe.Pdf). [Stand: 21.11. 2009].
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). *Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. *Cuadernos de administración*, 19(32).
- Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). *Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana*. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano*.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill. (pp. 7-9)

- Claudia Esmeralda Pardo Enciso & Jaime Augusto Porras Jiménez (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*. (pp 169)
- Conway, Edel & McMackin, John. (2019). *Developing a culture for innovation: what is the role of the HR system* DCU Business School Research Paper Series. (Paper No. 32). Dublin City University Business School, Ireland.
- Daft, R. L., & Daft, R. L. (2000). *Teoría y diseño organizacional* (No. 658 D3y.). International Thomson.
- Daniel Diaz Jiménez (2014) *Una gestión de RRHH alineada a la estrategia empresarial*.
- Enciso, C. E., & Porras Jimenez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 167-183
- Essays, UK. (November 2018). IKEA Recruitment and Selection Process.
- Espinoza, P. A. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.
- Essays, UK. (2018). The Importance Of Organizational Structure And Power *Communication Lines Business Essay*.
- Fleitas, S. (2013). Cuesta. A.(2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160.
- Frederic J. Tarazona (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Arthur Andersen. The Arthur Andersen Guide to Human Capital. (pp 10-11)
- Fernández, M. C. S. (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (30), 163-198.

- Gamba, M. G. D., & Zapata, D. I. C. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta colombiana de Psicología*, 18(1), 135-147.
- García Aldana, D. (2019). *Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible*.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1)
- García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*.
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel psychology*, 56(2), 383-404.
- González Candía, J., García Coliñanco, L., Caro, C. L., & Romero Hernández, N. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 36.
- Harper, G. D. J. Ms. (2019). Innovation. *Salem Press Encyclopedia*. Recuperado de (2019, 25 mayo) <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89677574&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic management journal*, 10(5), 399-411.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.

- Herzberg, F. (1969). *Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados?* Harvard Business Review.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2011). *Exploring strategy*. Financial Times Prentice Hall.
- Kermally, S. (2005). CHAPTER THREE: Elton Mayo (1880-1949). *In Gurus on People Management* (pp. 15–24). Thorogood Publishing Ltd.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- López, E. R. (1999). *Externalización: más allá de la subcontratación*. En La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 (pp. 725-730). Universidad de La Rioja.
- Martin, L. (2015). *Innovative work practices, ICT use and employees' motivations*.
- Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429.
- Mayo, E. (1960). Human problems of an industrial civilization. New York: *The Viring Press*, 1960.
- McLeod, S. (2007). Maslow's hierarchy of needs. Simply psychology.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

- Moehrle, M. (2017). Towards a marketplace approach to managing talent. *Global Focus: The EFMD Business Magazine*, 11(1), 32–35.
- MUREȘAN, D. C. (2017). BERNARD BASS-FONDATOR AL TEORIEI LEADERSHIPULUI TRANSFORMAȚIONAL. *Revista de Management și Inginerie Economică*, 16(4).
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236
- Palacios, J. C. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Norba. Revista de historia*, (17), 93-109.
- Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25
- Portal.uned.es. (2010). *Concepción del entorno de trabajo*.
- Quiroz Trejo, J. O. (2010). *Taylorismo, fordismo y la administración científica en la industria automotriz*.
- Roberto Mourey (2016). Mettaliderazgo, forjando líderes de alto desempeño. TedTalk Barrio del Encino. Recuperado de (2019, 27 mayo) <https://www.youtube.com/watch?v=PZuSrV0hsnA>
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.

- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158
- Souto, J. E. (2015). Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 60-65.
- Torres Ordóñez, J. L. (2011). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Revista científica Pensamiento y Gestión*
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 36(3), 303-320.
- University of Utah, QRN (2019), *What is qualitative reserch?* Recuperado de <https://nursing.utah.edu/research/qualitative-research/what-is-qualitative-research.php>
- Wright, G. (2017). *Workplace Strategies that Enhance Performance, Health and Wellness*. Recuperado de <https://www.hok.com/thought-leadership/workplace-strategies-that-enhance-human-performance-health-and-wellness/>

Anexos

Anexo A. Cuestionario A de la entrevista.

- 1. ¿Cuáles son las principales prácticas innovadoras de la empresa a la hora de gestionar el talento?**
- 2. ¿De todas las prácticas que implementáis cual consideras como las más eficientes?**
- 3. ¿Qué crees que hace la empresa diferencia de otras para gestionar el talento?**
- 4. ¿Que beneficios podéis percibir en la empresa gracias a las prácticas innovadoras de gestión del talento que ponéis en marcha?**
- 5. ¿Los trabajadores dais algún tipo de *feedback* a la empresa sobre la eficiencia de estas prácticas?**
- 6. ¿Cómo motivan a los empleados?**

1. **¿Cuáles son las principales prácticas que lleva a cabo Renfe para gestionar el talento?**
2. **¿Le da importancia a la innovación?**
3. **¿De todas las prácticas que implementan cual consideras como las más eficientes?**
4. **¿Qué crees que hace Renfe a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?**
5. **¿Cómo se motiva a los empleados en Renfe?**
6. **¿Qué beneficios podéis percibir de este tipo de prácticas?**
7. **¿Los empleados de Renfe dan *feedback*? ¿Y vosotros a los empleados?**

Anexo C.

Puesto: Director General de España y Portugal

Empresa: Google

1. ¿Cuáles son las principales prácticas innovadoras de Google a la hora de gestionar el talento? ¿De todas las prácticas que implementáis cual consideras como las más eficientes?

Google es una compañía volcada en la innovación, estamos convencidos de que si no innovas puedes desaparecer. Para nosotros la innovación es el resultado de un binomio que combina, personas y tecnología, y de los dos el más importante es personas. En gestión del talento hacemos muchas cosas, no sabría decirte cual sería la más innovadora. Pero por ejemplo google si cree que la personas son lo más importante, todas las compañías lo dicen, pero no todas las compañías lo ejecutan. Es la dificultad en la ejecución y en que de verdad te creas lo que estás diciendo lo que es diferente en Google. La forma en la que Google contrata es muy diferente. Es un proceso largo, sofisticado, analítico, pero que tiene todo el sentido porque si tu llegas a la conclusión de que las personas son lo más importante es un proceso crítico, es un proceso del cual no puedes hacer outsourcing a un head-hunter o similares. Tienes que asumirlo tú y Debes conseguir que sea un proceso muy sofisticado para que no te equivoques y si en ese momento, cuando estas contratando, contratas gente potente, gente que sabes que te va a aportar innovación, te aseguras que luego hay menos fracaso. Te aseguras que vas a traer a personas que te van a ayudar a cuestionar el status quo, que te van a indicar por qué áreas puede Google innovar.

Segundo, algo innovador es el empoderamiento que Google le da a sus empleados, google crea un ambiente de confianza, por defecto el empleado puede hacer lo que quiera, cuando quiera y le ponemos a su disposición todas las herramientas que necesite. No un entorno como sucede en otras compañías, en el que estas desconfiando del empleado, asegurando que cosas puede o no puede hacer el empleado, Google es la antítesis. Un ejemplo, hay un principio al que llamamos el 80/20, por la cual cualquier empleado de Google puede dedicar 20% de su tiempo al proyecto que quiera, aunque no contribuya directamente al negocio, y es una forma de canalizar la pasión del individuo, de permitir que si el tienen una idea la pueda hacer realidad dentro de Google, que no tenga que irse a una Start-up para poder hacerla realidad y eso también es muy diferencial. La gente se sorprende al darse cuenta que el 20% del tiempo es un día entero de la semana y se plantea si es una pérdida de tiempo y si esto supone una pérdida de la productividad y no, en el fondo es un generador de engagement muy

importante y es un generador de innovación y de ideas muy importante. Cosas como Gmail o Google-news salieron del 20% de una persona que se sintió empoderada para poder lanzar un determinado tipo de proyecto. Otra idea muy innovadora es como desarrollar el talento colectivo, por qué el talento individual es importante, pero es necesario que se desarrolle la colaboración y cooperación entre los individuos. Hay una serie de mecanismos dentro de la organización que facilitan esta colaboración, como herramientas que te permiten en tiempo real colaborar con tus compañeros, mecanismos que nos permiten cooperar con compañeros alrededor del mundo de una forma muy sencilla, o mecanismos para reconocer a otros compañeros.

2. ¿Que crees que hace Google a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?

La libertad que tienen los empleados es esencial. No se controla, no se ficha, la dirección es por objetivos y nos da igual de la forma en la que los empleados consiguen estos objetivos. Hay algunos que lo hacen viniendo mucho al trabajo, otros trabajando desde casa. Nosotros tenemos claro lo que hay que hacer, pero no de qué forma hay que hacerlo. Esto hace que la gente esté más motivada.

Esto es posible ya que gracias al proceso de reclutamiento tan profesionalizado conseguimos tener a la gente adecuada, al final lo importante son las personas y gracias a que nos aseguramos de tener a la gente adecuada, no nos hace falta llevar a cabo ese control en el que tanto inciden otras empresas.

3. ¿Que beneficios podéis percibir en Google gracias a las prácticas innovadoras de gestión del talento que ponéis en marcha?

Es una empresa data driven por lo que todo lo intentamos medir con datos. Para saber cómo están funcionando estas prácticas sofisticadas de reclutamiento se mira cuantas personas han acabado teniendo éxito en la compañía y cuantas han tenido que ser desvinculadas por que no han triunfado.

En el 80/20, se monitoriza si se ha generado un entorno de innovación. Se mira que es lo que ha estado haciendo esa persona y en que ámbitos ha sido creativa o a innovado en el trabajo.

En el cumplimiento de los objetivos también puedes ver si las prácticas como la del reclutamiento están aportando valor. Lo normal es que el empleado cumpla los objetivos y si se detecta que no los ha cumplido se detecta por qué ha ocurrido esto, y en

este caso se puede detectar si ha sido porque no es la persona adecuada, y en ese caso seremos los culpables de no haber realizado un buen proceso de contratación o si no los ha cumplido por causas externas. Cuanto más exigente hayas sido con la contratación más evitarás que sucedan este tipo de cosas.

4. ¿Tenéis algún tipo de feedback interno de los trabajadores?

Google es muy exigente con las personas que gestionan personas por lo que hay muchos mecanismos para que el empleado de feedback. Es el empleado el que da su opinión sobre cómo está haciendo las cosas google.

Hay una reunión que se celebra los jueves, se llama TCIF y es un evento en el cual cualquier empleado puede hacer cualquier tipo de pregunta. Son herramientas muy potentes para oír la voz del empleado y que ellos se sientan escuchados por sus jefes.

5. ¿Cómo motiváis a los empleados en Google?

Aparte de motivar al empleado con prácticas como las que mencionábamos antes, también es labor del manager. Necesitamos managers que entiendan bien su función y su función es dar empoderamiento a las personas y que las personas puedan sacar hacia delante su trabajo. Tenemos muy bien definido sobre lo que se espera de un manager y esto le dará pistas sobre como tendrían que actuar.

Anexo D.

Puesto: Miembro del equipo de Estrategia Tecnológica de Microsoft

Empresa: Microsoft

1. ¿Cuáles son las principales prácticas innovadoras de Microsoft a la hora de gestionar el talento?

Microsoft es una compañía completamente data-driven, así lo es también el área de recursos humanos. El éxito en el reclutamiento y la gestión y retención del talento son fruto de una estrategia muy centrada en los datos – y en el valor diferencial que dichos datos aportan. El objetivo que persigue Microsoft es aprovechar la tecnología (modelos de predicción, machine learning, algoritmos, etc.) para crear una base que permita que las personas se centren en lo verdaderamente estratégico.

Auto gestión de RRHH. Aunque pueda parecer “chocante”, en Microsoft recursos humanos está centralizado a nivel Europa. Esto supone no tener recursos específicos en los países y, como consecuencia, ha llevado a Microsoft a crear procedimientos inteligentes y eficientes para que todos seamos atendidos con calidad y por igual (portal de rrhh, asistente virtual/chatbot, y consultores especialistas por temática una vez realicemos alguna petición).

Flexibilidad en puesto de trabajo. En Microsoft trabajamos en función de objetivos, y el horario flexible es más que una realidad. Es algo que todos llevamos a cabo, respetamos y abanderamos, y es fundamental que un área como rrhh lo apoye e impulse también, y así es.

Considero que todos los puntos mencionados suponen prácticas innovadoras que desde luego permiten reclutar y retener talento en Microsoft.

2. ¿De todas las prácticas que implementáis cual consideras como las más eficientes?

Desde mi punto de vista las prácticas no son eficientes como tal, más bien nos ayudan a nosotros a serlo. Las que más contribuyen a ello son las que he mencionado, el portal de rrhh muy enfocado en autoservicio, la flexibilidad en el horario laboral y un puesto de trabajo digital y accesible desde cualquier lugar y dispositivo.

Han creado un portal de recursos humanos en el que nosotros vamos gestionando nuestras necesidades, por ejemplo, si yo quiero ponerme en contacto con alguien para tener unas sesiones de coaching lo puedo gestionar a través del portal.

Los conflictos en la empresa se gestionan con las personas en los directores de las áreas. Es una empresa con una estructura muy horizontal. Al no ser muy jerárquica recae sobre el director o la presidenta los que ayuden a poner orden.

La tecnología es un elemento clave para los empleados, te da flexibilidad y te otorga mucha libertad y aumenta tu productividad ya que estas herramientas te facilitan mucho el trabajo. Está todo muy agilizado y es algo que valoro mucho.

Hay muchas plataformas para fomentar la innovación, en la que puedes proponer ideas, crear equipos para emprender proyectos que van más allá de tu responsabilidad en la empresa. Tenemos la posibilidad de ir a otras subsidiarias de países emergentes de Microsoft a aportar nuestro granito de arena.

3. ¿Qué crees que hace Microsoft a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?

La flexibilidad en cuanto a horarios, lo mencionado en la pregunta anterior.

El puesto de trabajo que tiene Microsoft es un alto diferenciador respecto al resto de organizaciones de gran tamaño. Por ser la empresa que es, disponemos de herramientas y procesos absolutamente digitales, y esto te hace sentirte autónomo, libre y ágil en el día a día. Podemos trabajar desde cualquier dispositivo, en cualquier lugar y momento. Y gracias a ello, te centras en lo importante porque lo básico te lo dan las herramientas.

4. ¿Que beneficios podéis percibir en Microsoft gracias a las prácticas innovadoras de gestión del talento que ponéis en marcha?

Tanto la flexibilidad del horario como la digitalización del puesto de trabajo con grandes beneficios de por sí. Todas estas medidas nos permiten trabajar de forma mucho más ágil y flexible, sin que la tecnología suponga ningún tipo de barrera de lo contrario, aumenta tu productividad y tu motivación ya que estas herramientas te facilitan mucho el trabajo. Estoy convencida de que con cualquier empleado/a de Microsoft que se comente esto, estará de acuerdo con que son grandes valores

diferenciales y beneficios a los que nos costaría renunciar de tener que salir de la empresa.

Es una empresa que funciona por objetivos y también se utilizan los objetivos para evaluar el desempeño.

No hay mecanismos de control, tenemos total libertad para llegar a él.

5. ¿Los trabajadores dais algún tipo de Feedback a la empresa sobre la eficiencia de estas prácticas?

Sí. Microsoft es una empresa que pide mucho feedback acerca de todos los aspectos (áreas, Management, herramientas, iniciativas, entre otros). Ello demuestra que Microsoft es una organización a la que le preocupa bastante lo que opine el empleado, y el dar y pedir feedback forma parte de la cultura de la misma.

6. ¿Cómo motivan a los empleados en Microsoft?

Un factor que considero que a mí personalmente me otorga mucha motivación es la flexibilidad ya que te permite trabajar mejor y aumentar el rendimiento.

Además, la digitalización del puesto es otro factor que nos ayuda a los trabajadores a estar más motivados.

Anexo E. Cuestionario de la entrevista.

Puesto: Director Desarrollo de Accenture

Empresa: Accenture.

1. ¿Cuáles son las principales prácticas innovadoras de Accenture a la hora de gestionar el talento? ¿De todas las prácticas que implementáis cual consideras como las más eficientes?

Una de las principales prácticas que lleva a cabo la empresa en el ámbito de recursos humanos es la atracción del talento innovador. La empresa en empresa que más apuesta por la diversidad. Es esencial que las personas tengan distintos *backgrounds* en su perfil personal. El mercado de competencia, un sitio donde estamos volcando candidatos y una descripción de lo que creemos que saben hacer. A través de distintas aplicaciones de inteligencia artificial lo están haciendo es machear lo que nosotros necesitamos en los proyectos con lo que hay en el mercado para captar candidatos más allá del título universitario o una experiencia determinada. Eso lo que nos permite ser mucho más finos a la hora de identificar los candidatos. También se lo ofrecemos a nuestros clientes. Tenemos un *pull* de candidatos. Una vez esas personas están dentro de la empresa, les asignamos un mentor, les damos una asignación que les permita rotar en diferentes departamentos, lo cual les abre la mente desde el punto de vista de que es lo que puede hacer Accentur por nuestros clientes y que es lo que necesita el cliente desde diferente prisma. Una vez están en el proyecto realizamos lo que llamamos un “*Nexus*” que es una colaboración entre los consultores y los *data scientists*. Les permite a los consultores es tener exposición a las prácticas más avanzadas de la gestión del dato y por otro lado los *data scientists* están mucho más cerca de los clientes para que puedan tener una real exposición al problema. Es muy interesante ya que salen estrategias muy novedosas aplicando tecnologías que no se estaban aplicando hasta hace bien poco a estrategias de negocio, como ejemplo *Deep learning* y otras técnicas que traen los *data scientists* que son muy interesantes. Tenemos un análisis muy riguroso de evolución del desempeño, salen medidas se meten en una base de datos global y nos dan pistas para saber qué es lo que está fallando y en qué aspectos mejorar y en base a eso preparamos nuestro plan de training para el año siguiente para que los consultores vayan siendo cada vez más eficientes.

2. ¿Que crees que hace Accenture a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?

Una de las áreas sobre la que estamos trabajando mucho es en *design thinkig*. Es una nueva metodología en que se crea una interacción entre un grupo de personas y un problema. Lo que nos permite es mejorar las capacidades de los consultores, estas sesiones fomentan mucho la innovación.

Si tú tienes un grupo suficientemente diverso salen muchas cosas ideas innovadoras. Es parte del día a día del trabajo, ese método de trabajo que busca incorporar ideas.

3. ¿Que beneficios podéis percibir en Accenture gracias a las prácticas innovadoras de gestión del talento que ponéis en marcha?

Una de las cosas que medimos es la rotación a lo nuevo. ¿Qué es lo nuevo? Nosotros hemos identificado unos vectores tecnológicos que están sucediendo en la sociedad y decimos que el trabajo de Accenture tiene que estar en lo nuevo en al menos un porcentaje. Empezamos en 2013 midiendo la rotación a lo nuevo y por aquel entonces era de un 15% y ahora mismo estamos en un 70%. Hemos creado otro grupo que es lo nuevo dentro de lo nuevo, y engloban tecnologías que aun no están desarrolladas en el mercado.

Cuando empezamos con esta rotación a lo nuevo Accentur estaba valorada entorno a los 65 mil millones hoy vale 115 mil millones de dólares y pensamos que la facturación va a ir aumentando.

La innovación es el Core Business de nuestro negocio, no es un departamento si no nosotros trabajamos en este tipo de políticas.

Tenemos una base tecnológica muy potente y hemos tenido una transformación cultural hacia ser un entorno mucho más start up mind set y hemos abierto también en todas las oficinas grandes de España centros de innovación y transformación digital. Liquid studio en la finca, hemos puesto en marcha un centro de accentur interactive concentrando la innovación en ciertos ámbitos físicos que facilita la atracción de start up y talento innovador que esta fuera de Accenture.

La práctica más diferenciadora es la apuesta por la diversidad.

4. ¿Los trabajos dais algún tipo de Accenture a la empresa sobre la eficiencia de estas prácticas?

Los empleados tienen un proceso de evaluación 360 donde se evalúa el trabajo en equipo la labor de los directivos, etc. Tenemos un conjunto de comités de personas que evalúan la eficiencia de los procesos de la compañía y adicionalmente tenemos una cultura donde con mucho respeto, la gente es capaz de hablar de cualquier cosa. Donde la confrontación y los ejercicios de honestidad criminal están muy mal vistos, creemos que una persona tiene derecho a decir lo que quiera, pero de manera respetuosa porque si no se rompe el ejercicio. Con el tiempo hemos podido establecer un canal eficiente, eso es una cultura del respeto. Tenemos un Budget donde los mentores y los mentados se van a comer, así se crea una confianza y respeto que van a facilitar la comunicación

Anexo F. Cuestionario de la entrevista.

Puesto: Director del departamento de tarjetas de BP.

Empresa: BP

1. ¿Cuáles son las principales prácticas innovadoras que lleva a cabo BP para gestionar el talento? ¿De todas las prácticas que implementáis cual consideras como las más eficientes?

BP lo que está haciendo hace años es impulsar métodos para fomentar el talento a base de captación de gente con backgrounds de excelencia. intenta hacer acuerdos con universidades para captar a gente con talento para que en un momento dado pueden formar parte de un grupo de formación que están destinados a ser directivos. Esto significa que cogen a gente recién licenciada que tenga algún tipo de habilidad o bien por nota o por formación y las forman con el fin de que llegue a puestos directivos, la forman y les hacen rotar por distintas áreas de la empresa. El resto de empleados influenciados por estos programas de formación ya que intentan competir y ponerse al nivel, es un elemento que genera motivación. A veces falla ya que un pequeño porcentaje de la gente que participa en estos programas no llegan a los puestos directivos o bien por qué abandonan o por qué no cumplen con los resultados. Por otro lado, también un pequeño porcentaje de los empleados de la compañía son reticentes a estas prácticas ya que ven a estas personas como competencia.

2. ¿Que crees que hace BP a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?

BP detecta habilidades que tienen los empleados en otros sectores y que ellos pueden aplicar a su industria. BP está contratando empleados de compañías telefónicas, que están acostumbrados a tratar con multitud de clientes al día, para tratar el seguimiento y la retención de clientes.

3. ¿Cómo se motiva a los empleados en BP?

BP intenta motivar a las personas que creen que han alcanzado su techo a seguir desarrollándose con programas de *mentoring*. son los directivos los que colaboran con los empleados en este tipo de programas.

4. ¿Qué beneficios podéis percibir de este tipo de prácticas?

Son las personas que llevan muchos años en la compañía los que se encargan de gestionar la estrategia y dirigirla, pero son las personas que llegan nuevas a la compañía las que han aportado técnicas innovadoras para la consecución de las estrategias. Si has trabajado bien en la selección de empleados en un primer momento esa innovación va a estar garantizada.

5. ¿Los empleados de BP dan *feedback*?

BP intenta obtener información de los empleados constantemente.

cada año lanzan una encuesta de 300 preguntas para analizar la satisfacción laboral, y la gestión empresarial en las distintas filiales. A los empleados les interesan también mucho los resultados y la empresa suele intentar solucionar los problemas.

Están llevando a cabo una campaña que se llama Actívate que está liderado por recursos humanos y por líderes de las distintas áreas para llevar a cabo campañas para que los empleados se sientan más BP. Por ejemplo, hacen actividades para los empleados como “el día de la familia”, para que la gente se sienta parte del grupo.

También hay pantallas por las oficinas que te muestran diferentes experiencias de gente dentro de BP, los resultados de la compañía, el nuevo lanzamiento de un nuevo producto, y esto genera *engagement*.

Anexo G. Cuestionario de la entrevista.

Puesto: Director Financiero

Empresa: Danosa

1. ¿Cuáles son las principales prácticas que lleva a cabo Danosa para gestionar el talento?

No tenemos un plan específico para la innovación en la gestión del talento. en los procesos de selección buscamos algo que va más allá de los resultados académicos. le damos mucha importancia a la selección de personas.

Por otro lado, lo que vamos a hacer es enseñar a las personas aquí adquieran más capacidades para que sean capaces de desarrollarse por sí mismas.

En general nuestra organización es muy tradicional ya que operamos el sector de la industria y nuestra actividad siempre ha sido muy tradicional.

los procedimientos no están escritos, pero sí que es verdad que habido un cambio ya que hemos ido haciendo cambios y han permitido que aparezca la innovación. estamos realizando cambios ya que hay modelos de procesos operativos que no nos permiten avanzar y lanzar nuevos productos y unidades de negocio. Queremos apoyarnos en la tecnología para realizar estos cambios y esto va a suponer un avance a nivel gestión del talento ya que supone un cambio de la forma de trabajar que está más adaptada a los nuevos tiempos.

2. ¿Le da importancia a la innovación?

Le da bastante importancia a la innovación. Por ejemplo, no de los nuevos negocios que han surgido ha sido a raíz de darnos cuenta qué podemos reutilizar todos los plásticos sobrantes en los procesos.

Gracias a ello hemos creado una unidad de reciclado y vamos más allá ya no solamente utilizamos nuestros restos, sino que compramos restos de otras empresas.

Gestión del talento no somos muy innovadores, hay una serie de medidas que llevamos a cabo, pero no están formalizadas ni se practican de forma constante, son más una forma de dar respuestas algunos problemas. por ejemplo, hacemos grupos de trabajo con los comerciales para que nos den ideas sobre qué es lo que podemos hacer. Muy esporádicamente llevamos a cabo unas dinámicas con el fin de ofrecer alguna solución o de generar algún tipo de comportamiento. Lo solemos hacer una vez al año y cada dinámica suele ir destinado grupo en concreto. Por ejemplo, se hizo una dinámica con

los altos directivos que tenía el fin de enseñarles la importancia que tiene un buen liderazgo. Esta dinámica se llevó a cabo con caballos y el caballo se comportaba según lo que el líder transmitía.

Las prácticas están externalizadas y siempre van destinadas a la alta dirección y al conjunto de comerciales.

3. ¿De todas las prácticas que implementáis cual consideras como las más eficientes?

Considero que es importante tener una coordinación entre las distintas prácticas no es una de ellas la que suficiente en sí misma sino más bien el conjunto y por ejemplo tú puedes llevar a cabo una buena elección, pero si luego no te encargas de la socialización al final ese trabajo que esto tiene actualmente se pierde. y viceversa si pretendes hacer una buena socialización va a ser imposible si el proceso de selección que has llevado a cabo no ha sido suficiente. En Danosa le damos mucha importancia al departamento de recursos humanos, creemos que es una pieza clave para la empresa.

4. ¿Qué crees que hace Danosa a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?

Creo que gran parte de las prácticas que nosotros llevamos a cabo es muy tradicional la semana acaba muchas empresas. Lo que sí creo que hacemos referencia a otras empresas es darle mucho peso al departamento de recursos humanos.

No estamos preparados para implementar algunas técnicas innovadoras, habría que hacer algunos cambios a nivel cultural.

No estamos preparados por ejemplo para el teletrabajo, ya que los empleados no sabrían responder a esa autonomía en distintos sentidos, por ello creo que no estamos preparados a nivel cultural.

5. ¿Cómo se motiva a los empleados en Danosa?

En mi opinión creo que a la gente no hay que motivar la motivación es algo intrínseco lo que sí puede hacer la empresa es tener cuidado para no desmotivar a las personas. Cada persona tiene sus propias motivaciones.

Trabajamos por objetivos por dos motivos en primer lugar para incentivar y en segundo lugar trabajar con el foco en unos resultados tiene un objetivo de alinear los objetivos individuales con los organizacionales.

6. ¿Qué beneficios podéis percibir de este tipo de prácticas?

No hay un medidor formal que utilicemos para medir los beneficios de las prácticas, pero lo que sí que vemos es que cuándo ha habido años en los que no hemos sido muy activos en el ámbito de gestión del talento la gente ha estado más apática. no sé qué tipo de correlación puede tener, pero sí que es verdad el nivel de trabajo bajo esos años. A los empleados marca unos objetivos muy claros y sí que se les guía para conseguir esos objetivos. no tienen tanta autonomía ni tanta libertad para decidir cómo van a ser las cosas.

Todos los objetivos y la cultura están muy centrados en la actividad principal, no llevamos a cabo un proceso de creación ya que creemos que no es tan necesario para nuestra actividad social.

7. ¿Los empleados de Danosa dan *feedback*? ¿Y vosotros a los empleados?

A veces se les pregunta a los empleados que opinan de los jefes y que creen que podrían hacer para ayudarles más pero principalmente la comunicación que se lleva a cabo es la descendiente. En cuanto a la comunicación descendiente se hace de manera oficial todos los años. Una vez al año se llevan a cabo entrevistas de evaluación. Luego es responsabilidad de cada manager dar *feedback* a su gente de forma más rutinaria. Se realizan estas evoluciones para preparar los objetivos y saber qué tipo de medidas tomar para mejorar.

Anexo H. Cuestionario de la entrevista.

Puesto: Director en el departamento de informática

Empresa: Renfe

1. ¿Cuáles son las principales prácticas que lleva a cabo Renfe para gestionar el talento?

Las empresas estatales no suelen ser muy buenas gestionando talento.

En cuanto a la selección la empresa al ser estatal tiene que sacar convocatorias al exterior, y hacen cortes en base a las notas, dejando a un lado el aspecto personal.

Hay ciertos grupos a los que se le proponen para hacer formaciones (como un master) esto se puede entender como una práctica de gestión del talento, se le da a una a un camino profesional distinto que otros, pero quitando esas personas que tienen una característica muy determinada que son jóvenes, que son titulados, por lo general el talento no se gestiona.

2. ¿Le da importancia a la innovación?

Es muy tradicional y no le da importancia a la innovación en la gestión del talento.

No hay planes oficiales en cuanto modelos de gestión del talento. Al no gestionar el talento muchas veces este talento se pierde por los pasillos.

Las gentes en los talleres tienen muy buenas ideas para mejorar, pero se quedan por el camino estas ideas ya que por la estructura es muy difícil ponerlas en marcha.

No se fomentan las sinergias. Cada departamento tiene sus propios objetivos y trabajan para conseguir sus objetivos, pero no suelen estar alineados con los de los demás departamentos.

3. ¿De todas las prácticas que implementan cual consideras como las más eficientes?

No puedo hablar de una práctica eficiente porque no se ponen en marcha prácticas de gestión del talento como tal ya que Renfe no le daban mucha importancia a este ámbito.

Lo más eficiente que podríamos llevar a cabo son los planes de formación.

4. ¿Qué crees que hace Renfe a diferencia de otras empresas para gestionar el talento?

La entrevistada no responde a esta pregunta.

5. ¿Cómo se motiva a los empleados en Renfe?

No hay mecanismos para hacer que la gente que no está motivada trabaje. Si la gente hace bien su trabajo es por iniciativa propia.

6. ¿Qué beneficios podéis percibir de este tipo de prácticas?

Los planes de formación una muy buena herramienta, pero no se aprovecha al máximo. Se hacen planes de formación, pero son muy individuales en un largo plazo los beneficios revertirán en la empresa, pero no se lleva no se lleva a cabo una homogenización y gestión del conocimiento por lo que los beneficios se pueden percibir en casos muy individualizados.

7. ¿Los empleados de Renfe dan *feedback*? ¿Y vosotros a los empleados?

Hay más comunicación descendente que ascendente. La comunicación no es planificada y será por necesidad y no es continuo es puntual surgen cuándo hay que dar respuesta algún problema.

La comunicación no está formalizada departamento y para equipo que se encarga de comunicarse entre sí.