

Carlota Camino TFM

por Carlota Camino I Recolons

ARCHIVO	106916_CARLOTA_CAMINO_I_RECOLONS_CARLOTA_CAMINO_TFM_1925044_1277733186.PDF (718.88K)		
HORA DE LA ENTREGA	02-MAR.-2021 09:34P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	16424
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1522560703	SUMA DE CARACTERES	90086

GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS SOCIEDADES COTIZADAS EN EL MERCADO ESPAÑOL

Autor: Carlota Camino Recolons
Tutor: José María Fernández-Rico Ugoiti

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Julio 2019

Resumen

El propósito de este artículo es doble: Por un lado, explicar con base a la revisión de la literatura especializada, el concepto de talento, gestión del talento y las estrategias claves para conseguir con éxito esta gestión de capital humano. Y por otro lado, analizar mediante una encuesta a directivos de las empresas del mercado continuo español, la situación en la que se encuentran y el efecto de la actual crisis en la gestión del talento. Los resultados evidencian que: el talento es entendido como una mezcla de competencias y compromiso que las personas demuestran mediante un desempeño excepcional, siendo el departamento de recursos humanos sin estar presente en muchas de las estrategias de la empresa. La principal conclusión que se extrae es que, a pesar de que las empresas tengan sus estrategias claves para el éxito en la gestión del talento para hacer frente a esta escasez, muchas de ellas no lo aplican en los procesos. Todavía queda mucho camino por construir a las empresas del mercado continuo español para poder llevar a cabo una buena gestión del talento.

Palabras clave:

Talento, gestión del talento, atracción, retención, planificación estratégica de recursos humanos, cultura organizativa, talento internacional, marca empleadora.

Abstract

The purpose of this article is twofold: On the one hand, to explain, based on a review of the specialized literature, the concept of talent, talent management and the key strategies to successfully achieve this human capital management. And on the other hand, to analyze, by means of a survey of managers of companies in the Spanish continuous market, the situation in which they find themselves and the effect of the current crisis on talent management. The results show that: talent is understood as a mix of competencies and commitment that people demonstrate through exceptional performance, with the human resources department not being present in many of the company's strategies. The main conclusion to be drawn is that, even though companies have their key strategies for success in talent management to address this shortage, many of them do not apply it in the processes. There is still a long way to go for companies in the Spanish continuous market to be able to carry out good talent management.

Key Words

Talent, talent management, attraction, retention, strategic human resources planning, organizational culture, international talent, employer branding.

ÍNDICE

1. Introducción	4
1.1 Justificación.....	5
1.2 Objetivo de la investigación.....	6
1.3 Metodología.....	6
1.4 Estructura	7
2. Marco Teórico	7
2.1 Definición de talento	7
2.2 Definición de Gestión de talento	9
2.2.1 Atracción de talento.....	11
2.2.2 Retención de talento	12
2.3 Estrategias para la gestión del talento	14
2.3.1 Gestión del talento internacional	15
2.3.2 Planificación estratégica en torno al talento: Transformación Digital	17
2.3.3 Marca Empleadora.....	19
2.3.4 Cultura Organizacional	20
3. Estudio Práctico.....	21
3.1 Análisis de los resultados.....	21
3.1.1. Procedimiento	22
3.1.2. Análisis de los resultados por sectores	24
3.1.3. Análisis de los resultados por el número de empleados.....	27
3.1.4. Análisis de los resultados por facturación	29
3.1.5 Tablas resumen de los resultados.....	32
4. Conclusiones	33
5. Futuras líneas de Investigación	35
6. Bibliografía.....	36
8. Anexos.....	43
8.1 Encuesta	43
8.2 Tabla de resultados.....	44

1. Introducción

En un mundo competitivo y globalizado como el actual, la consideración de las mejores empresas para el desempeño profesional adopta una relevancia especial, las cuáles dependen de la tecnología, el grado de movilidad, las nuevas conductas y el nivel de globalización alcanzado (Friedman y Morgan, 2014). Hoy en día, “nos encontramos que los profesionales no limitan sus carreras profesionales a una sola empresa, eso hace que haya una mayor movilidad geográfica” (Guest, 2007). Actualmente, los incentivos tradicionales como por ejemplo el salario, no son los únicos factores que determinan que las empresas sean más atractivas para el desarrollo del talento profesional. Según Joyce (2003); Del Campo y Salcines (2008), “el objetivo es “emitir una señal” para atraer y retener a un capital humano que se considera como el recurso más valioso de una organización”. Este hecho es reconocido en las publicaciones de Bonache (1996) donde afirmaba que “uno de los elementos fundamentales para la organización es el departamento de recursos humanos”.

Actualmente este término está teniendo cada vez más popularidad a nivel mundial, esto nos lleva a pensar que el campo esté definido y apoyado por muchas investigaciones. Sin embargo, numerosos escritores e investigadores creen que este campo carece de una definición clara y objetivos generales (Lewis y Heckman, 2006; Cappelli y Keller, 2014). Gallardo-Gallardo y Thunnissen (2016) demostraron que “la mayor investigación empírica sobre la gestión del talento se lleva a la práctica en Australia, Estados Unidos, Gran Bretaña, Países Bajos e Irlanda”. Esto ha provocado una gran influencia anglosajona y un enfoque en el proceso de investigación de gestión del talento en las multinacionales (Thunnissen et al., 2013).

Para las empresas multinacionales de nuestro país, disponer de capital humano adecuado, que responda al nivel de exigencia que demandan los mercados nacionales e internacionales constituye un verdadero desafío. Por ello, el presente proyecto de investigación se centrará en el estudio de la gestión de talento en las empresas cotizadas, dentro del mercado continuo (Chiavenato, 2009).

Los avances tecnológicos han impulsado al mundo laboral hacia un mercado globalizado donde las organizaciones compiten en talento y en innovación. Por lo que, en la actualidad cada vez es más inusual que una persona permanezca en un mismo puesto de trabajo o en una misma empresa durante toda su trayectoria laboral (Hatum, 2012).

Según Cappelli & Keller (2014) es importante saber hacer del talento el elemento diferenciador de la compañía, detectarlo y desarrollarlo de forma adecuada, de manera que el equipo de personas que integran en la organización sume todas sus capacidades para hacer frente a los retos que el entorno les plantea.

La presente investigación aborda, algunos de los retos relacionados con la gestión del talento global, que ha sido definida como “todas las actividades que la organización realiza con el objetivo de atraer y retener a los empleados con altos potenciales para llegar a alcanzar las prioridades estratégicas de la organización a escala mundial” (Colling & Mellahi, 2009).

Por ello, se estudia no solo a partir de un punto de vista de la literatura, sino cómo las multinacionales españolas del mercado continuo aplican esta gestión de talento desde dentro de su organización.

1.1 Justificación

El talento que se encuentra dentro de los trabajadores se ha convertido en un recurso cada vez más valioso para las empresas, especialmente en todas aquellas que la experiencia y el conocimiento es un capital clave para los resultados económicos.

Actualmente, según Rodríguez et al., (2016), la gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, ya que tiene a su cargo la formación y el desarrollo del capital humano con un alto potencial.

En la actualidad, “la globalización e internacionalización ha hecho que las empresas sean más competitivas en el mercado mundial y estén más interconectadas entre ellas” (Tarique & Shuler, 2010).

Como consecuencia, he elegido este tema porque, el área de gestión humano se ha convertido, en muchas organizaciones, en el proceso de apoyo esencial para fortalecer la atracción y la retención del talento. De tal manera que, primero tenemos que concienciarnos de que el capital humano es una ventaja competitiva frente a las organizaciones, por tanto, una buena gestión supondrá un salto en el mercado laboral tanto cultural como económico (Vecino, 2012).

La situación económica en España está provocando una fuerte disminución de puestos de trabajo y esto hace entre los jóvenes promover una cultura más internacional e irse a buscar nuevas oportunidades de trabajo a otros países (Izquierdo, 2014).

La gestión del talento humano podría ser la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada. (Santos, 2010).

1.2 Objetivo de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es conocer el nivel de desarrollo de las estrategias de atracción y retención del talento en algunas de las empresas que cotizan en el mercado continuo español. En este estudio se identifican las principales estrategias para gestionar con éxito el talento: la apuesta por una gestión del talento internacional, una clara cultura organizativa, una planificación estratégica en torno al talento y una apuesta por la marca empleadora.

Por medio de una encuesta dirigida a directivos se analizará como en función del número de empleados, del sector en el que opera la empresa o el nivel de ventas se han tomado decisiones relacionadas con estas estrategias de gestión del capital humano.

1.3 Metodología

La metodología que he llevado a cabo en esta investigación se analizará: en primer lugar, realizando una revisión de la literatura comparando diferentes artículos con el objetivo de encontrar las estrategias más comunes que existen entre los autores para conseguir una buena gestión del talento. La información se organiza empezando por temas generales como la definición de los conceptos “talento y gestión de talento” y poco a poco se va centrando en la atracción y retención de talento.

En segundo lugar, para conocer más acerca del nivel de desarrollo de las estrategias de atracción y retención del talento en algunas de las empresas que cotizan en el mercado continuo español, realizamos una encuesta durante el mes de diciembre del 2020 y enero del 2021 a 110 directivos, compuesta por 22 preguntas de tipo Likert que van desde el 1 (Totalmente en desacuerdo) hasta el 5 (Totalmente de acuerdo). La escala de Likert representa una alternativa valiosa para la recolección de datos de investigaciones cuantitativas que pretenden obtener información sobre las predisposiciones, actitudes, valoraciones y opiniones que tiene la población sobre un asunto en particular (Echauri, Minami y Sandoval, 2013).

Por último, se realizará una comparación de los dos apartados anteriores para sacar una serie de conclusiones al respecto.

1.4 Estructura

El trabajo se divide en dos grandes bloques. El primer grupo representa la revisión de la literatura académica dividido en diferentes apartados: En un primer grupo hablaremos sobre el talento: definición de talento, definición de gestión del talento, atracción y retención de talento. Y en el segundo grupo hablaremos sobre las estrategias claves para gestionar con éxito el talento dentro de las organizaciones. Estas estrategias hacen referencia a una apuesta por la gestión del talento internacional, una apuesta por la marca empleadora, una gestión de la planificación estratégica en torno al talento y una cultura organizativa.

Desde una revisión de la literatura se han identificado las principales estrategias y retos que está viviendo la gestión del talento en las empresas del mercado continuo español, centrándonos en dos fases clave: la atracción y la retención de talento.

En el segundo grupo realizamos una encuesta a los directivos de las empresas del mercado continuo español, con el objetivo de conocer la situación actual en la que se encuentran para así analizar e identificar los principales retos a los que se deben enfrentar para crear así una ventaja competitiva en el mercado.

Por último, las conclusiones obtenidas en ambos grupos se relacionarán para analizar la situación facilitando posibles recomendaciones de mejora para un futuro al que se enfrentarán estas organizaciones.

2. Marco Teórico

2.1 Definición de talento

La palabra talento deriva del latín “*Talentum*” que significa balanza o peso. Antiguamente también representaba una moneda de cuenta de los griegos y romanos (Real Academia Española, 2014)

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

El talento es un concepto multidisciplinario que responde a numerosas definiciones. En el sentido más práctico de la palabra, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que le den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con aptitudes y destrezas sobresalientes respecto al colectivo estándar para realizar una tarea determinada de forma exitosa (Sema, 2009).

Según Jericó (2005), el talento se entiende en un contexto organizacional específico como “una persona comprometida que pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores interactuando con otros en un ambiente que les provea metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, entre otras”. Asimismo, dicha autora define que, para tener talento, son necesarios tres conceptos fundamentales: capacidades, compromiso y acción.

Según Terlató (2014), las capacidades se refieren a los conocimientos, habilidades y actitudes, genéricamente denominados competencias que se desarrollan dentro de la empresa. El compromiso, se entiende como el grado máximo de involucramiento de la persona hacia la empresa para que el profesional aporte su mejor esfuerzo. La acción, por un lado, es la capacidad de resolver las dificultades que impone la cultura de ciertas organizaciones y, por otro lado, es la capacidad de adaptación a un entorno social y tecnológico de grandes cambios.

Otros autores como Michaels (2001) a la hora de definir el talento, incorporan la inteligencia y la capacidad de juzgar. Al respecto, definen el talento como la suma de las capacidades de una persona: sus habilidades, sus intereses, aptitudes, conocimientos, experiencias, inteligencia, actitud, así como la habilidad para aprender y crecer”.

Por su parte Bonet (2006), define el talento como: “La suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición”.

Tomando como referencia la evolución lingüística del término talento distinguieron entre dos aproximaciones generales (Gallardo-Gallardo, et al., 2012):

- Talento como objeto (el talento hace referencia a las características de las personas).
- Talento como sujeto (talento se refiere a las personas), que a su vez se podría entender de una forma inclusiva (todo el mundo lo posee o son talento) o de forma exclusiva (sólo unos pocos, los elegidos, son quienes tienen talento o son considerados talentosos).

El talento es la capacidad de una persona o un grupo de personas comprometidas con el objetivo de conseguir resultados superiores en una organización y adaptarse al entorno para destacar entre la competencia. (Jericó, 2001).

Asimismo, todas las personas que forman parte de la organización deberán estar clasificados por sus capacidades y por el valor estratégico que aportan a la empresa (Huselid et al., 2005).

Según Zenger (2014), una vez desarrolladas las habilidades necesarias de liderazgo, la persona deberá desarrollar como mínimo: una visión estratégica, empatía, compromiso con los trabajadores y poseer conocimiento y experiencia, entre otras muchas capacidades para conseguir el éxito empresarial.

En el año 2007, se realizó un estudio por Mauro (2014) con el objetivo de comparar las diferencias que existen entre un trabajador tradicional y un trabajador con talento. En los resultados del estudio explican como los trabajadores con talento se enfrentan mejor los cambios y desafíos, buscan tanto el desarrollo personal como el profesional, se adaptan mejor a la tecnología, prefieren ser juzgados por resultados que, por horas trabajadas, desarrollan mejor el concepto de lealtad dentro de la empresa y disfrutan su puesto sin ningún tipo de motivador externo.

Ulrich y Smallwood (2012) definen el talento como “competencia x compromiso x contribución”. Y es que el compromiso, así como la motivación y el interés, pueden explicar que una persona persevere en su trabajo hasta el punto en que puede convertirse en un experto destacando por su desempeño.

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizará la siguiente definición de la palabra talento:

El talento, es “un conjunto de habilidades y conocimientos asociados a las personas, que permiten a algunos trabajadores encajar en puestos clave de la organización para generar un buen rendimiento y beneficio a la empresa, de acuerdo con los objetivos de esta”.

2.2 Definición de Gestión de talento

La gestión del talento humano es un concepto que hoy en día toma mayor fuerza y se ha convertido en un tema capital, por su capacidad de generar valor y por favorecer la competitividad entre las empresas (Terlato, 2014).

La gestión del talento defiende que ciertas posiciones de trabajo en la empresa son clave y contribuyen en gran medida a mantener una estrategia competitiva sostenible (Whelan

et al., 2011), considerando talento a los profesionales destacados. Según Collings & Mellahi (2009), la gestión de talento incluye tres tipos de “tareas”: la identificación de las posiciones clave, facilitar la ocupación de los puestos por parte de los candidatos, potenciar el compromiso continuado de los mismos e identificar las personas que tengan un alto nivel de rendimiento para ocupar dichas posiciones.

La gestión del talento humano según Hatum (2012), implica una planificación, organización, dirección y control de las actividades de las personas. Gestionar el talento, implica un conjunto de procesos y sistemas que permiten desarrollar el capital humano de una organización, con el cual podrá generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Hatun, 2012).

Mendoza, López & Salas (2016), afirman que “la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de la organización”.

Según Chiavenato (2009), las organizaciones están transmitiendo nuevos escenarios como la globalización, la valoración del conocimiento y el cambio constante del contexto.

Para él, la gestión del talento humano está basado en tres pilares:

- Las personas son activadores inteligentes de los recursos de la organización.
- Las personas son capaces de conducir la organización hacia el éxito.
- Las personas no son solo meros recursos dentro de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2009) define la gestión del talento como diferentes actividades resumidas en selección, reclutamiento, motivación, evaluación del desempeño, entre otras.

Por otro lado, Aston y Morton (2005), argumentan que no existe una única definición de este concepto. Según Lewis y Heckmann, (2006) a pesar de todas las diferentes definiciones que encontramos sobre la gestión del talento, al final vemos que es un punto clave y estratégico en el departamento de Recursos Humanos.

La gestión del talento podrá servir para construir ventajas competitivas a lo largo del tiempo y resistentes al cambio para conseguir recursos que aseguren la supervivencia (Terlato, 2014).

Según Hatun (2012), la retención de los trabajadores es una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el departamento de Recursos Humanos sino desde toda la organización, de alguna manera tiene que estar vinculada de manera directa a la planificación estratégica de la empresa.

La gestión de talento implica actividades y procesos relacionados con la identificación de posiciones clave, con el objetivo de desarrollar una estructura diferencial que facilite cubrir estas posiciones con candidatos competentes (Collins & Mellahi, 2009).

Seguidamente, se analizarán dos de las cuatro principales etapas de la gestión del talento, concretamente, la atracción y la retención del talento.

Estas dos etapas en las organizaciones son esenciales para conseguir atraer y retener a los mejores talentos. Por lo que, la capacidad de involucración de los directivos a la hora de motivar, comunicar, delegar y empoderar personas es esencial, de lo contrario la retención de los talentosos será transitoria, es decir, las personas se quedarán en la empresa hasta que encuentren otra alternativa dentro del mercado laboral (Bichuetti, 2012).

2.3.1 Atracción de talento

La atracción de trabajadores con alto potencial ayuda a las organizaciones a adaptarse al entorno de una manera más eficaz (Staw, 1980). Esta incorporación de individuos con habilidades poco comunes en las empresas es una manera flexible de incorporar nuevo talento en la compañía (Subramaniam y Youndt, 2005). Muchas de las empresas multinacionales, se han encontrado con dificultades a la hora de atraer y retener el talento (Scullion y Collings, 2011). De tal manera que el problema se encuentra en la escasez de éste. Asimismo, el desafío no solo se sitúa en las identificaciones de aquellos “buenos candidatos” para los puestos, sino en cómo atraer y retener aquellos perfiles deseados (Gallardo-Gallardo et al., 2012).

Las empresas buscan acceder a nuevos territorios donde hay trabajadores potencialmente interesantes para ser incorporados en la compañía, en lo que se puede denominar “la búsqueda global de talento” (Edler, 2004).

Encontrar trabajadores con talento es una de las preocupaciones más relevantes entre los directivos, asumiendo la necesidad de competir por obtenerlos (Guthrie et al., 2008). Según Livanis y Lamin (2016) cada vez más “las empresas participan en la competición por el talento, que consiste en incluir en plantilla a los mejores trabajadores líderes en el sector”.

La selección y el reclutamiento son prácticas clave para la gestión de recursos humanos. Éstas están relacionadas con la incorporación de trabajadores de calidad en el equipo humano de la compañía (Delaney y Huselid, 2017). La selección, según Boudreau y Ramstad (2005) está relacionada con “la evaluación para la contratación de los candidatos reclutados”. Realizar una buena selección de personal tiene un efecto directo en los resultados de la empresa (Delaney y Huselid, 2017).

El reclutamiento se encuentra en una fase previa a la selección, ésta funciona como filtro para eliminar las opciones sobre las que se realizará el proceso posterior de contratación. Una de las claves para la incorporación del mejor talento es tener acceso a grandes cantidades de candidatos disponibles entre los cuales se pueda seleccionar a los perfiles más deseados (Joyce and Slocum, 2012).

La empresa debe someterse a la incorporación de nuevos conocimientos que transformen el anterior que permitirán encontrar nuevas soluciones a problemas existentes (Tushman y Anderson, 1986).

Según Griliches, (1979), una de las vías para incorporar conocimiento en la empresa es la contratación de talento externo procedente de la competencia o de otros sectores o industrias.

La atracción del talento es una consecuencia tanto de las características de la empresa como de sus actuaciones. Por lo que, en la medida en que el reclutamiento influye en la predisposición del candidato, éstas a su vez influyen en la atracción del candidato hacia la compañía.

Para la realización del presente trabajo de investigación se propone la siguiente definición de atracción de talento:

“Atracción de talento es la capacidad que tiene la empresa para seleccionar a candidatos que se consideran idóneos para las posiciones clave, con intención de incorporarse en un futuro a la plantilla de trabajo, facilitando así a contratar a empleados valiosos”.

2.3.2 Retención de talento

La manera de comprender la función de los empleados en las organizaciones ha sufrido un cambio importante. Las organizaciones consideran que los empleados cualificados constituyen la diferencia entre ganar y perder (Dibble, 2001). Dentro del conjunto de talento en las empresas, se incluye el talento presente en su propia plantilla de trabajadores (Collings y Mellahi, 2009).

Una vez la empresa consigue atraer el talento, tiene que conseguir alinear las necesidades que presentan los candidatos con los objetivos de la empresa (Smart, 1999).

Según Schwab (2011), los trabajadores con mayor talento son más susceptibles a ser contratados por otras empresas, ya que aportan mucho valor a la empresa. Por lo que las prácticas de la gestión de recursos humanos influyen de manera directa en la retención de estos trabajadores.

Las organizaciones que trabajan en proyectos más competitivos, como por ejemplo las empresas innovadoras, valoran más el talento y están dispuestas a pagar más por él

(Andersson et al., 2009), ofreciendo de esta manera diferentes opciones de compensación para retener y motivar a los empleados con talento. (Andersson et al., 2009).

Según Yanadori y Kang (2011), explican que, “cuanto más tiempo permanezca el trabajador dentro de la organización, mayor será el capital y como consecuencia habrá una mayor efectividad de la empresa”.

Cada vez más, las empresas intentan retener el talento a través de políticas de compensación y beneficios, un buen equilibrio entre el trabajo y la vida familiar (Messmer, 2006). Si estos beneficios no son suficientes para los empleados, probablemente estos se vayan a otra empresa (Oladapo, 2014).

El talento que es generado según Spencer Stuart (2019) puede ser captado por otras organizaciones copiando su conocimiento contratando a los trabajadores portadores de talento. Dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre el mercado laboral, cuando las expectativas de encontrar trabajo aumentan, los empleados cambian de empresa con mayor frecuencia, ya que el mercado se ha vuelto mucho más dinámico (Livanis y Lamin, 2016).

Según Cappelli (2008), se ha demostrado que existe una correlación positiva entre el rendimiento y compromiso y una correlación negativa entre compromiso e intención de abandono. Según Blanco y Herrera (2013), para crear este sentimiento es necesario que la cultura organizativa de la organización sea fuerte y esté presente en la actividad diaria de todos los empleados. Esta cultura es la identidad de la empresa y la que te diferencia de la competencia, normalmente esta se forma a través de los valores aportados por los fundadores de la empresa. Asimismo, Joo y McLean (2006), explican la existencia de tres factores claves para retener a los empleados. En primer lugar, tenemos la cultura corporativa que ayuda a los trabajadores a tener un mayor rendimiento dentro de la organización. El segundo factor hace referencia a la potenciación y enfatización de las oportunidades del desarrollo y el crecimiento dentro de la empresa. El último factor se resume en conseguir a través de prácticas de recursos humanos el compromiso de los empleados.

Según Chang (2003) la inversión en el capital humano dentro de las organizaciones es esencial tanto para la atracción como para la retención del talento.

Para realizar una buena gestión del talento en una organización es esencial identificar todos aquellos trabajadores que poseen un alto potencial para que, por un lado, ocupen posiciones clave dentro de la compañía y, por otro lado, que aseguren la sostenibilidad generando un buen rendimiento. Estos trabajadores como hemos comentado en la

realización del trabajo son un recurso escaso y a la vez atractivo para otras empresas que buscan mejorar su capital humano.

Para la realización del presente trabajo de investigación se propone la siguiente definición de retención de talento:

“La retención de talento es la capacidad de la empresa para mantener a aquellos trabajadores que se consideran altos potenciales e idóneos para posiciones clave dentro de la organización. Desarrollando ciertas habilidades y capacidades para gestionar el abandono de la organización”.

2.3 Estrategias para la gestión del talento

Para cada una de las dos etapas mencionadas en el apartado anterior se llevarán a cabo diferentes estrategias de atracción y retención de talento. Estas estrategias estarán más o menos presentes en las empresas dependiendo del tamaño, del sector donde realizan su actividad y la facturación que tienen. Según Caliguiri (2010), para una buena gestión del talento, en primer lugar, se desarrollará una planificación estratégica en relación con el talento ya que, actualmente las cualidades y el pensamiento crítico son claves para el éxito. La estrategia ayuda a alinear la estructura, los procesos y las ofertas de la organización con un claro plan estratégico, incorporando negocios múltiples y futuros flujos de ingresos. En segundo lugar, se plantea la apuesta por la gestión del talento internacional como plan de carrera dentro de las organizaciones, en tercer lugar, la cultura organizacional y por último se desarrolla la capacidad que tienen las empresas de crear una cultura y una imagen que atraiga, que trate y que cuide al empleado para tener encaje a nivel mundial.

Frente a los desafíos planteados, los directivos de las empresas saben que, para que su negocio sea rentable a largo plazo es esencial ofrecer servicios y productos innovadores para que se diferencien del mercado. Para conseguir esta innovación, la gestión del capital humano juega un papel muy importante para contar con personas innovadoras, cualificadas y creativas.

Asimismo, las empresas con departamentos de RR.HH. capaces de fomentar, evaluar y compensar a sus empleados ayudarán a definir unas claras ventajas competitivas a largo plazo y las principales fortalezas de la organización, para que cuando se usan en conjunto, permiten un “salto” en el mercado, por encima de los competidores o para las empresas completamente nuevas.

2.3.1 Gestión del talento internacional

La globalización y la movilización de las organizaciones hacia otros países en busca de abrir nuevas líneas de negocio cambiaron de forma radical. Las expectativas y los ideales de los trabajadores empezaron a dar un giro y se centraron más en las retribuciones y en las carreras profesionales (Quintana, 2012).

Por aquel entonces, el expatriado era considerado como aquel individuo que trabajaba en una multinacional y que era enviado a un país extranjero durante un período de tiempo largo para transmitir las habilidades y los conocimientos al nuevo mercado. Por lo que, la selección de países es una decisión muy estratégica. Según Arboledas y Lombardía (2014), “los destinos que se preferían en aquel entonces estaban centrados en Latinoamérica ya que, se creía que las diferencias culturales no eran tan radicales y tener la misma lengua facilitaría la comunicación para hacer trámites”.

Según Belinchón y Alarico (2001), “un tercio de los expatriados no cumplen con el período de asignación y vuelven a su país de origen antes de tiempo. Esto implica además de una gran desmotivación por parte de los empleados, una gran pérdida de dinero para las organizaciones”.

Un estudio realizado por González-Vigil (2014) explica que, esta gran pérdida y desmotivación se debía principalmente a que las organizaciones se preocupaban únicamente por satisfacer a los expatriados de manera económica, pero no parecían mostrarse sensibles con otras preocupaciones y necesidades de los trabajadores como por ejemplo ofreciendo o asegurando al expatriado un plan de carrera dentro de la organización.

A pesar de ser uno de los campos de gestión más críticos en el departamento de Recursos Humanos, Belinchon y Alarico (2001) explican que el expatriado cuando volvía al país de origen se sentía socialmente desplazado. Según estos estudios, este sentimiento se explicaba en parte por una falta de comunicación entre el expatriado y su equipo de su país de origen.

Según Collings y Mellahi (2009), las multinacionales empezaron a centrarse más en enviar a profesionales a otros países durante estancias más cortas y con una retribución más ajustada para poder recortar costes. Para asegurarse de que las personas expatriadas cumplen los objetivos fijados, primero se tiene que hacer una buena identificación de las personas que dan el perfil. Para ello, es esencial que las estrategias de la organización estén alineadas con la movilidad internacional (Naz, 2014).

Según Arboledas y Lombardía (2014), entre los principales retos de la gestión estratégica del departamento de Recursos Humanos, debería estar el diagnóstico del talento expatriable, ya que internacionalizar el negocio es una de las necesidades previas a saber gestionar el talento internacional.

Por tanto, una vez realizada esta identificación, se tienen que planificar con más detalle los procesos de asignación para asegurar el éxito (Arboledas y Lombardía, 2014).

Otro de los retos que se plantean en las asignaciones internacionales es el retorno sobre la inversión (ROI). Según McNulty et al., (2009), este sigue siendo uno de los mayores retos para los directivos de las organizaciones ya que no son capaces de calcular el valor real de estas asignaciones.

Una definición en la literatura del ROI significa “el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades financieras, con este dato podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión de la asignación internacional según sea apropiado para el propósito de asignación” (McNulty, 2015).

Más adelante McNulty añadió el término no financiero ya que uno de los principales motivos por el que se envía a un expatriado a otro país es para añadir valor a la experiencia. Por eso mismo, hoy en día las multinacionales ya no son capaces de medir el ROI de manera correcta, miden lo que se llama un “retorno prematuro”.

Dentro de este concepto de movilidad, podríamos incluir el concepto de flujo de talento. Este concepto a diferencia de movilidad deseada por los trabajadores dentro de la empresa, los estudiantes dentro del mundo laboral se van a otros países para desarrollarse, formarse y ganar nuevos conocimientos y habilidades para ganar experiencia y llegar a ser un buen líder global (Tung, 2008). Una vez formados, este talento se aplica en su empresa de origen donde podrán desarrollar todo lo aprendido.

Normalmente, este flujo sucede en países que tienen una escasez de talento o que actualmente están viviendo cambios demográficos como por ejemplo la India.

Sin embargo, según Tarique y Schuler (2010), el principal problema de este flujo es que, todos aquellos países que están experimentando cambios, deberán adaptar sus leyes de inmigración para conseguir tanto atraer como retener el talento.

Hoy en día, la movilidad geográfica es un recurso esencial en el rol de las empresas multinacionales. Este concepto es una de las estrategias más importantes que una organización debe tener presente a la hora de conseguir la atracción y la retención de personas (Stahl et al., 2012). Según Bolino (2007), todas aquellas personas que dentro de una organización han tenido la oportunidad de experimentar asignaciones internacionales

a lo largo de toda su experiencia profesional, hoy en día ocupan posiciones directivas o cargos bastante altos dentro de las organizaciones.

Los riesgos, los retos y las experiencias que presenta la apuesta por el talento internacional, ayudarán al trabajador a desarrollarse y crecer tanto personalmente como profesionalmente (Leung, 2008).

2.3.2 Planificación estratégica en torno al talento: Transformación Digital

Todas las organizaciones para conseguir ser líderes en atracción y retención de talento deben tener una estrategia alineada con las condiciones del mercado y las necesidades del negocio. Esta alineación según Hillier (2009), debe ser la mayor preocupación para diferenciarse y poder sobrevivir en el entorno laboral. Por ello, cada una de las organizaciones deberá tener cuidado en no copiar las estrategias de otras empresas y conseguir ser únicos.

Las estrategias de la organización deben estar formadas por tres aspectos claves según Elegbe (2010): compromiso, planificación e integridad

La planificación de la plantilla no es una estrategia que esté bien estructurada ni definida y, sin embargo, en la literatura comentada anteriormente, debería ser una estrategia esencial para poder gestionar el talento de forma eficiente (Scullion y Collings, 2011). De esta manera, una buena planificación llevará a la organización a la obtención de grandes beneficios.

La planificación estratégica según Scullion y Collings (2011), está definida como el proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme a los entornos cambiantes tanto internos como externos de la organización.

Algunos autores como Nutt & Backoff (1994), se refieren a la planificación estratégica, como el disponer de las personas apropiadas en los puestos correctos con las habilidades suficientes en los momentos correctos.

Según Hiller (2009), en un estudio realizado por la universidad de Harvard Business Review, un 15 % de los directivos creen que las estrategias de las empresas no están alineadas con la gestión del talento. Este estudio nos hace pensar en el entorno cambiante en el que vivimos y en lo rápido que se van modificando las necesidades en las empresas. Para poder gestionarlo de una manera eficaz, las organizaciones deberán actualizarse y renovarse cuando sea necesario para conseguir estar alineados con el entorno económico. Según Shah (2011), dentro de la planificación de recursos humanos, se tendrán que establecer todas las opciones que más adelante ayudarán a que la empresa sea más proactiva. Por lo que, en este proceso de planificación, es clave saber el número de

candidatos necesarios para la organización, así como definir bien el perfil del candidato. Esta definición del perfil hace referencia a sus conocimientos, capacidades, habilidades y experiencias (Scullion y Collings, 2011). Según Scott (2007), este proceso implica saber desarrollar perfiles de alto potencial, tanto si son o no futuros candidatos para la organización.

La transformación digital se define como el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con sus conocimientos con el objetivo de diferenciarse y ser el más eficaz y eficiente (Cabezas, 2015). Esta transformación está fomentando una mayor integración y flexibilidad en las empresas, proporcionando a los empleados una mayor participación, dándoles la oportunidad de crear su propia experiencia de trabajo. Esta transformación digital supone para España una oportunidad para aprovechar el salto de la tecnología del siglo XXI, las organizaciones deberán aprender a adaptarse a este cambio digital para poder realizar esta transformación. En este sentido, los procesos de gestión del talento ya no constituirán el dominio del departamento de recursos humanos. Las tecnologías digitales se encargarán de trasladar la información y la toma de decisiones a los empleados. Para hacer frente a estos nuevos retos y aprovechar las nuevas oportunidades, los líderes de Recursos Humanos deben evaluar su estado actual y prepararse para llevar a cabo la transición digital del negocio. En ese sentido, se hace necesario considerar nuevas tecnologías y nuevos procesos que ayuden a las empresas a alcanzar estos nuevos objetivos de negocio mediante la evolución de la forma en que las compañías realizan el aprovisionamiento, implementación e integración de los recursos internos, de los empleados de tiempo parcial, y de los recursos externos. (Moreno, 2017).

Aceptar esta transformación digital en el ámbito empresarial tienen ventaja los profesionales y las empresas que han sabido integrar mejor esta tecnología. Se evidencia que las organizaciones que han incorporado lógicas digitales son más competitivas, obtienen mayores beneficios financieros gracias a la gestión de las personas (Magro & Salvatella, 2014).

Algunos estudios llegan a afirmar que la mitad de las organizaciones digitales son un 26% más rentables que sus competidoras menos digitales (Magro & Salvatella, 2014).

En el ámbito de las organizaciones se habla mucho sobre la creación de valor y de los objetivos de negocio, pero hoy todo esto se hace en un entorno muy impactado por lo digital. La digitalización está transformando la sociedad generando nuevos retos y

oportunidades de negocio. Poco a poco, este fenómeno seguirá creciendo hasta convertirse en imprescindible dentro de las empresas (Rodríguez- Ponce, 2007).

2.3.3 Marca Empleadora

La marca del empleador “employer branding”, es una estrategia que pretende responder al contexto empresarial cambiante y que nos facilita llevar a cabo una mejor gestión del talento. La marca empleadora en vez de definirse como estrategia de marketing, es una herramienta de Recursos Humanos aplicable a la atracción y retención de empleados (Hostmann y Martín, 2018).

Tener una fuerte marca empleadora hará que la organización tenga más reconocimiento dentro del mundo laboral y consiga posicionarse dentro de la mente del consumidor. Una de las premisas más importantes para que la organización pueda crear su marca de empleador, es identificar aquellas cualidades y características que la puedan diferenciar del mercado. Para ello, según ManpowerGroup (2009), una manera de descubrirlo es realizando preguntas abiertas a los trabajadores sobre el porqué les gusta trabajar en la empresa. A partir de aquí se deberá crear una marca empleadora para que los trabajadores se sientan parte de ese concepto de vida y sientan la empresa como “suya”.

Según Armstrong (2006), la marca empleadora se define en “cómo de alineados se encuentran los valores de la empresa y de los empleados”.

Además, un concepto clave para que la marca empleadora funcione es la comunicación interna, es decir, el hecho de que los directivos de una organización transmitan un mensaje claro y transparente, ayudará sin lugar a duda a que el empleado adopte un comportamiento positivo y con un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa aportando de esta manera mejores resultados y más beneficio (Kimpakorn y Toquer, 2009).

Para que este tipo de estrategia se lleve a cabo en una multinacional, no solo se deberá implicar el ámbito de Recursos Humanos, sino que, los departamentos de comunicación y marketing lo deberían implantar como un nuevo hábito en las empresas para empezar a familiarizar a todos los trabajadores (Blasco-López, 2014).

Los resultados de varias investigaciones llevadas a cabo por The Economist (2003), The Conference Board (2001) y Hewitt Associates (2001), explican que los tres factores que mejoran son: la mejora de la retención de personal, una mejora en el reclutamiento de candidatos y por último un aumento del compromiso de los empleados con la empresa.

Para la realización del siguiente trabajo se utilizará la siguiente definición:

El “employer branding” se define como, “una estrategia de gestión de talento, dónde las cualidades y atributos hacen que una empresa sea diferente prometiendo una experiencia laboral al trabajador, con el objetivo de atraer y retener a los empleados con altos potenciales”.

2.3.4 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los temas más importantes para muchos líderes en la actualidad, ya sea que estén gestionando una transición importante, como por ejemplo una fusión o una transformación digital, o que quieran contratar a alguien que pueda tener éxito en la compañía (Telrato, 2014).

La cultura organizacional se puede entender como un proceso que implica una combinación de factores como por ejemplo las normas, los hábitos y todos los aquellos que diferencian y hacen única a cada organización (Marulanda, López & Cruz, 2018). Según Wei y Miraglia (2017), definen la cultura organizacional como un concepto multidimensional a partir de un patrón de supuestos básicos compartidos y aprendidos por un grupo a medida que van surgiendo problemas tanto de adaptación externa como de integración interna y que se ha considerado una manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas que surgen dentro de la organización.

En este sentido por un lado Cheung et al., (2011) definen que “la cultura transmite un sentido de identidad entre los empleados de una empresa”. Por otro lado, según Lee et al., 2016; Gallivan y Srite, 2005 coinciden en que la cultura organizacional se compone de símbolos, ideología, lenguaje, creencias y rituales de una organización. La cultura es omnipresente y engloba todo el ciclo de la vida organizacional y por lo tanto, esto afecta al éxito de las organizaciones influyendo en el comportamiento de los empleados, su satisfacción y su productividad, así como su propia motivación y bienestar.

Según un estudio realizado por la consultora Spencer Stuart (2019), indican que el 95% de los ejecutivos encuestados ven una clara relación entre la cultura objetivo de su organización y quiénes son contratados. Sin embargo, el 83% ve una relación clara entre las prácticas de Recursos Humanos y la cultura objetivo de la organización, y el 86% cree que existe una relación clara entre la cultura objetivo y quienes son ascendidos o despedidos.

Según Bernardi (2019), la cultura no puede cambiarse si el equipo de dirección no se involucra profundamente en el proceso. Alinear la estrategia de la empresa con la cultura deseada exige decisiones difíciles por parte de algunos líderes con el fin de premiar los comportamientos apropiados y mejorar aquellos que no son apoyados por la cultura a la

que aspiran. Una de las maneras en que las organizaciones hacen esto es asegurándose de que las personas que desempeñan funciones clave dentro de la empresa constituyan modelos a seguir ejemplares para la cultura y que haya consecuencias para aquellos que no lo hacen.

Para la realización del estudio se ha utilizado la siguiente definición:

La cultura organizacional se entiende como un conjunto de valores, creencias y normas compartidas entre los miembros de una organización, así como la configuración de la propia identidad de la organización (Balkin y Gómez-Mejía, 2002).

3. Estudio Práctico

3.1 Análisis de los resultados

La elección de estas empresas se apoya, entre otras razones, en la ausencia de estudios en este campo que expliquen mejor la necesidad de concretar una estrategia de atracción y retención del talento. Como ejemplo de este estudio y como muestra de una metodología similar, he tomado como referencia la investigación de “Digitalización en la gestión del talento” (Martínez Morán et al., 2021). España, así como Europa y el mundo desarrollado, son países de pequeñas y medianas empresas, con fuertes entidades regionales y donde muchos acontecimientos importantes en los campos políticos, sociales, económicos y social han sucedido de manera simultánea, en un breve período de tiempo.

Los elementos de la encuesta fueron escogidos a partir de una revisión de la literatura, donde se identificaron las principales estrategias que hoy en día están empleando las empresas para realizar una buena gestión de talento humano. Estas estrategias (gestión del talento internacional, marca de empleadora, planificación estratégica y cultura organizacional), son clave para llevar al éxito la gestión del talento.

El cuestionario se estructura en dos apartados básicos:

- Una primera sección que permite segmentar a las empresas.
- Un segundo apartado está integrado por un conjunto de preguntas que se realizaron con el objetivo de medir el nivel de presencia que tiene la estrategia identificada dentro de la organización, es decir el nivel en el que se realiza una gestión de talento internacional, una apuesta por una correcta cultura corporativa, una apuesta por la marca empleadora y una planificación estratégica en torno a la cultura. De esta manera se conseguirá sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de implantar estas estrategias en sus organizaciones.

Las respuestas fueron analizadas en un documento de Microsoft Excel, dónde se codificaron las respuestas según la puntuación obtenida a las preguntas de la encuesta.

Una vez realizada esta codificación, se representaron diferentes gráficos y tablas para resumir las puntuaciones obtenidas para cada una de las estrategias mencionadas anteriormente.

Para cada pregunta y facilitando para responder una escala de Likert, se solicitaba a cada directivo que señalase en cada uno de los ítems cuál era su grado de acuerdo-desacuerdo.

3.1.1. Procedimiento

El panel de empresas que componen la muestra es de 110 de empresas españolas que cotizan en el mercado continuo español. Estas empresas se han agrupado a su vez por sector de actividad, por volumen de facturación, y por número de empleados. Se les ha presentado un cuestionario que fue cumplimentado durante los meses de diciembre del 2020 y de enero del 2021. Se contactó de manera online con diferentes directores de las empresas y se les informó de los objetivos del estudio. Estos directores seleccionaron internamente la persona que debía dar respuesta al cuestionario online donde la confidencialidad, el anonimato y la participación voluntaria fueron garantizados.

El hecho de que el estudio no se concreta en un único sector, nos permite tener una visión más general de la situación actual en la que se encuentran las empresas.

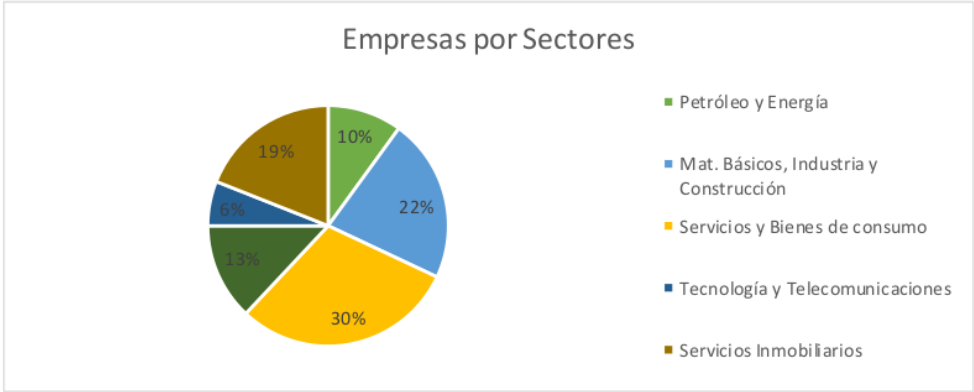
Las empresas participantes, por un lado, se clasifican en seis sectores diferentes (figura 1): Petróleo y energía (10%), materiales básicos, industria y construcción (22%), servicios y bienes de consumo (30%), servicios financieros (13%), tecnología y telecomunicaciones (6%) y servicios inmobiliarios (19%). Y por otro lado por el número de empleados que tiene la organización (figura 1).

Por otro lado, se clasifican según el tamaño que tenga la empresa en función del número de empleados (figura 2). Éstas se dividen en tres grupos diferentes: en pequeñas empresas con un máximo de 40 empleados y con una facturación inferior a 10 millones de euros, en medianas empresas con menos de 250 empleados y una facturación inferior a 50 millones de euros y por último las grandes empresas con más de 50 millones.

Por último, se clasifican por facturación (€) (figura 3), estas se dividen en cuatro grupos: Empresas que se encuentran por debajo de 10M€, empresas con un número de facturación entre 10M€ y 100M€, las siguientes se encuentran entre 100M€ y 500M€ y por último se identificarán las empresas con más de 500M€ de facturación.

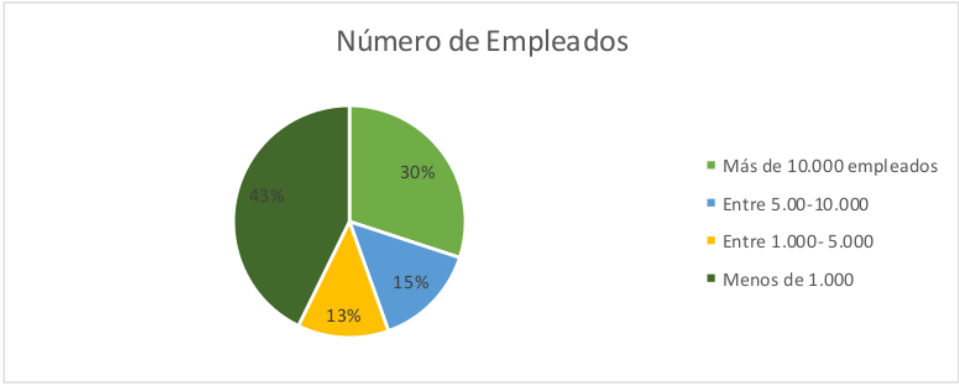
Las empresas encuestadas emplean en la actualidad a más de dos millones de trabajadores y la media de facturación de estas empresas es de 446,49 M€.

Figura 1: *Porcentaje de empresas divididas por sector*



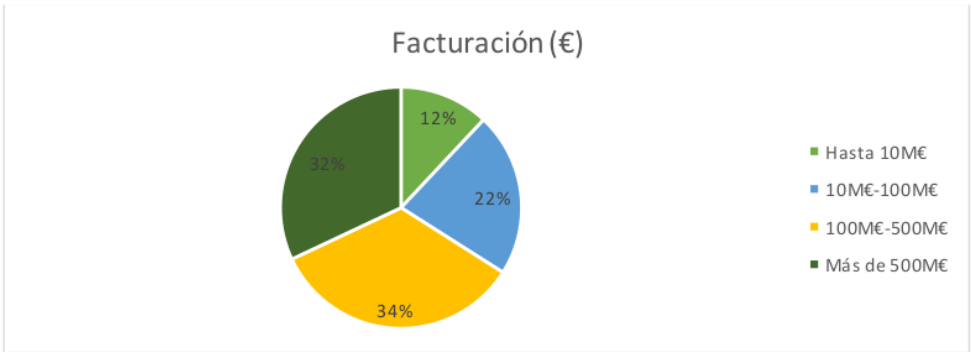
Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Figura 2: *Porcentaje de empresas divididas en número de empleados*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Figura 3: *Porcentaje de empresas divididas por facturación*

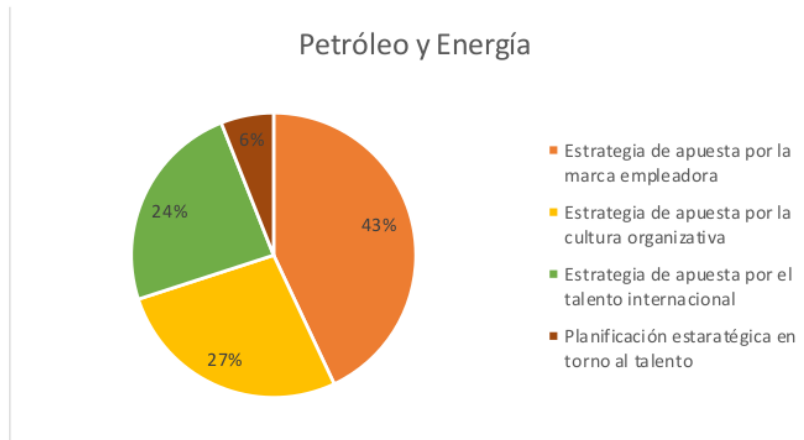


Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

3.1.2. Análisis de los resultados por sectores

Siguiendo los análisis descriptivos de las variables, en primer lugar, se analizaron las diferencias entre respuestas de distintos participantes en función de los sectores en los que operaban.

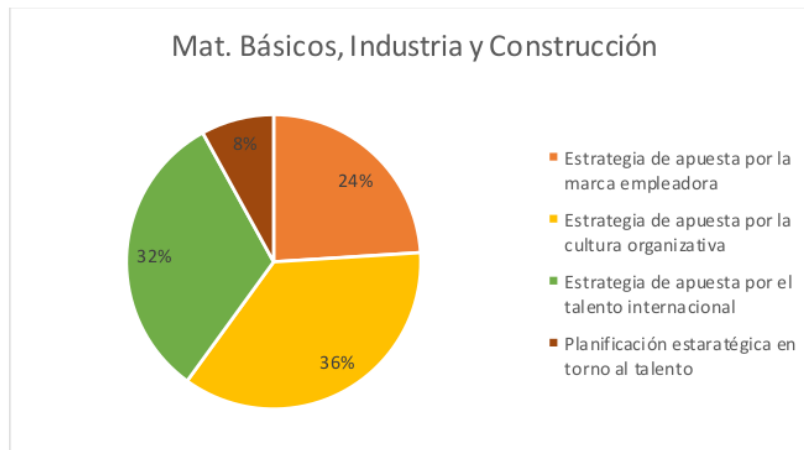
Figura 4: *Empresas divididas por sector Petróleo y Energía*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Dentro del sector Petróleo y Energía (figura 4) con un total de 11 empresas, observamos que la marca empleadora es la estrategia por la que apuestan para atraer y retener el talento. En relación con la estrategia de cultura organizativa y talento internacional serían la segunda y tercera más aplicada, mientras que la planificación estratégica en torno al talento es la que menos se practica entre los directivos de este sector.

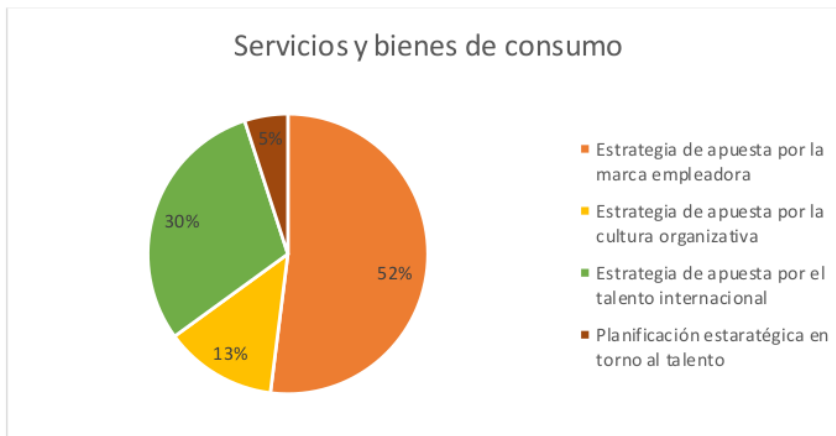
Figura 5: *Empresas divididas por sector Materiales Básicos, Industria y Construcción*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

En relación con el sector de materiales básicos, industria y de construcción con un total de 27 empresas (figura 5), observamos que la estrategia de apuesta por la cultura organizativa y la estrategia por la apuesta por el talento internacional se encuentran bastante igualadas, la diferencia es solo del 4%. Los directivos de este sector confían claramente por la atracción y retención a través de estas dos estrategias.

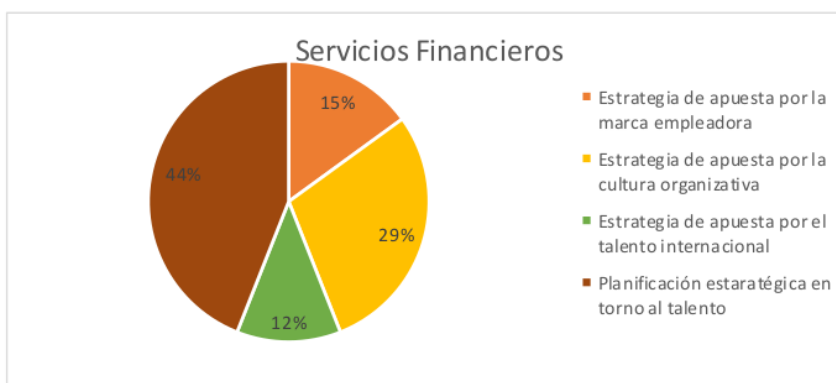
Figura 6: *Empresas divididas por sector Servicios y bienes de consumo*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

El sector Servicios y bienes de consumo (figura 6) con un total de 29 empresas, observamos una clara diferencia por la apuesta de gestión del talento a través de la estrategia marca empleadora seguida del talento internacional. La estrategia de apuesta por la cultura organizativa y la planificación estratégica en torno al talento se encuentran bastante igualadas, pero no se practican tanto, por lo que la diferencia es tan solo del 2%.

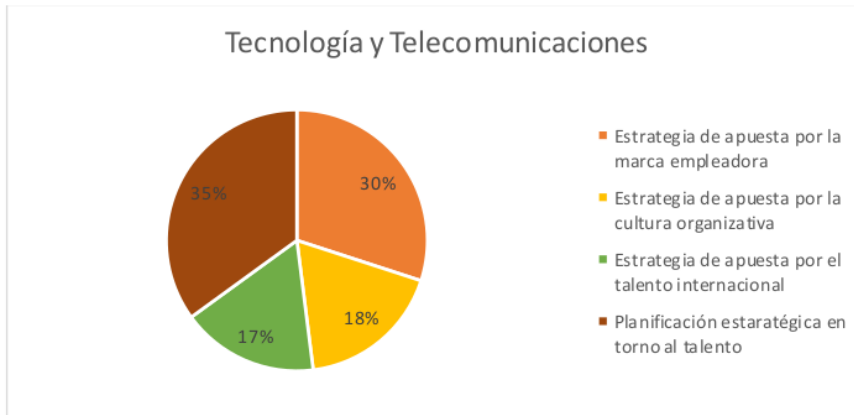
Figura 7: *Empresas divididas por sector Servicios Financieros*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Dentro del sector servicios financieros (figura 7) con un total de 15 empresas, observamos que el 44% de los directivos de este sector apuestan por atraer y retener el talento a través de una buena planificación estratégica a diferencia del resto de sectores. Tanto la apuesta por la marca empleadora (15%) y la estrategia de apuesta por el talento internacional se encuentran inferiores al 20%, mientras que la estrategia por la apuesta por la cultura organizativa es del 29%.

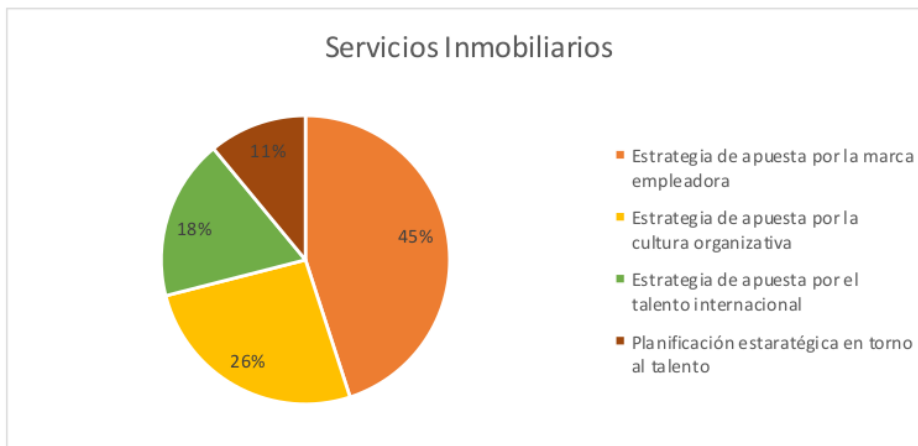
Figura 8: *Empresas divididas por sector Tecnología y Telecomunicaciones*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

En relación con el sector de tecnología y telecomunicaciones (figura 8) con un total de 8 empresas, vemos que se encuentran bastantes diferencias entre las estrategias de apuesta por la marca empleadora y la planificación estratégica en relación con las estrategias de apuesta por talento internacional y cultura organizativa.

Figura 9: *Empresas divididas por sector Servicios Inmobiliarios*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Por último, observamos que el sector de servicios inmobiliarios (figura 9) con un total de 20 empresas, apuesta por una estrategia de atracción y retención del talento a través de la marca empleadora, seguida de una cultura organizativa con una diferencia del 19%. La minoría de directivos dentro de este sector apuestan por una estrategia del talento internacional y una planificación estratégica en torno al talento.

3.1.3. Análisis de los resultados por el número de empleados

En segundo lugar, los datos se analizaron teniendo en cuenta la estadística descriptiva e inferencial procesados por Microsoft Excel para encontrar diferencias entre el número de empleados y las estrategias para una buena gestión del talento.

El grupo de empresas con más de 10.000 empleados (figura 10) con un total de 33 empresas encuestadas, apuestan por la estrategia del talento internacional para atraer y retener el mejor talento, seguida con una diferencia del 2% por la estrategia de la cultura organizativa (29%) y con una diferencia de apenas un 1% de una estrategia de apuesta por la marca empleadora (28%). En este caso observamos que hay una diferencia significativa por parte de las empresas de más de 10.000 empleados entre la estrategia del talento internacional (31%) y la planificación estratégica en torno al talento (12%).

Figura 10: Empresas con más de 10.000 empleados

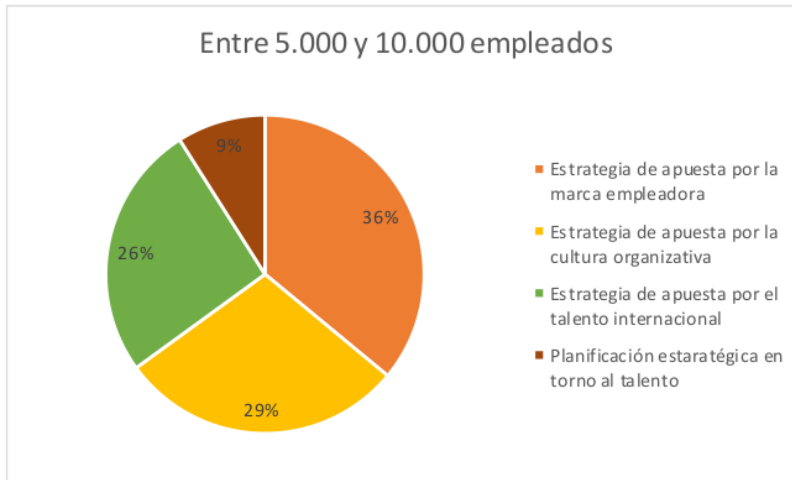


Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

En relación con las organizaciones que se encuentran entre 5.000 y 10.000 empleados, (figura 11) con un total de 25 empresas encuestadas, observamos que un 36% de los directivos encuestados se decantan por implantar en su empresa una estrategia de gestión del talento a través de la marca empleadora. El 29% creen que para la mejor atracción y retención del talento se debe trabajar una estrategia enfocada a la cultura organizativa, mientras que un 26% apuestan por conseguir un mayor talento internacional. Por último,

el 9 % creen que la mejor opción para gestionar el talento es creando una buena planificación estratégica.

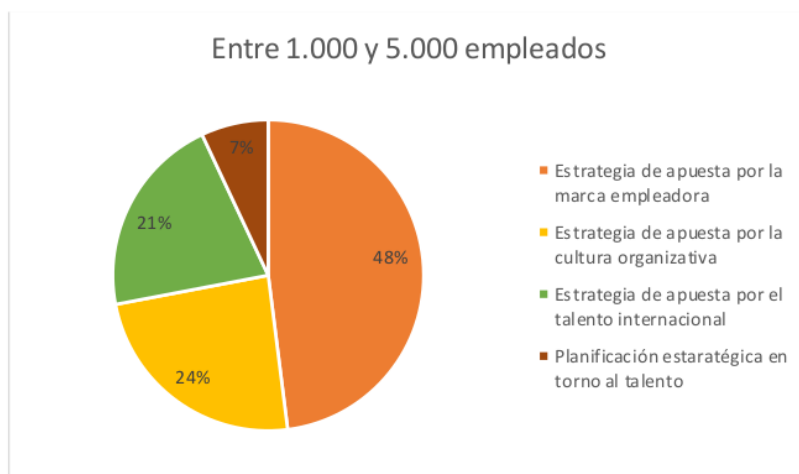
Figura 11: Empresas entre 5.000 y 10.000 empleados



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Cómo podemos observar en la figura 11, un 48% de las empresas con un número de empleados entre 1.000 y 5.000 (figura 12) con un total de 14 empresas encuestadas, consideran prioritaria que la mejor manera para atraer y retener el talento es una estrategia de marca empleadora. El 24% de las empresas encuestadas creen que la mejor forma para gestionar el talento es generando una buena cultura organizativa mientras que el 21% apuestan a cabo una estrategia por el talento internacional. Tan solo el 7% de los directivos encuestados creen que para conseguir atraer y retener el talento utilizan la planificación estratégica en torno al talento .

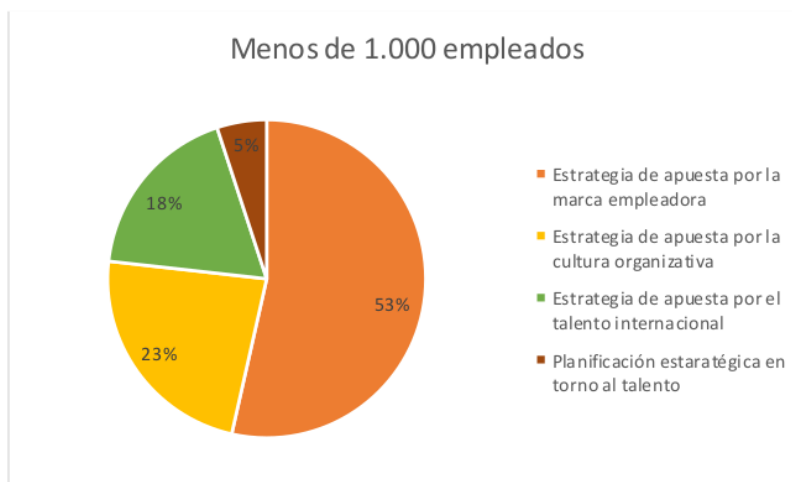
Figura 12: Empresas entre 1.000 y 5.000 empleados



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

En las organizaciones con menos de 1.000 empleados (figura 13), con un total de 47 empresas encuestadas, vemos que más de la mitad de los directivos encuestados apuestan por una estrategia de marca empleadora, mientras que el 23% de las organizaciones creen en fortalecer la cultura organizativa. El 18% de los directivos ven la estrategia de gestión del talento internacional como una opción para atraer y retener el talento, mientras que tal solo el 5% lo hacen a través de una planificación estratégica.

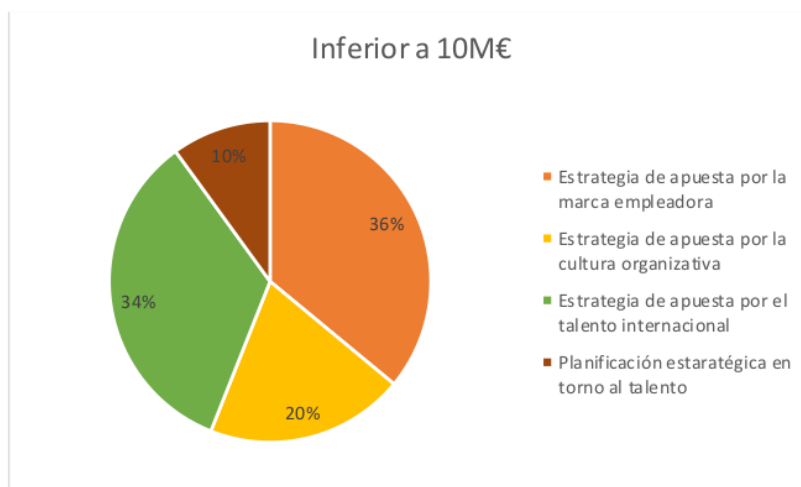
Figura 13: *Empresas con menos de 1.000 empleados*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

3.1.4. Análisis de los resultados por facturación

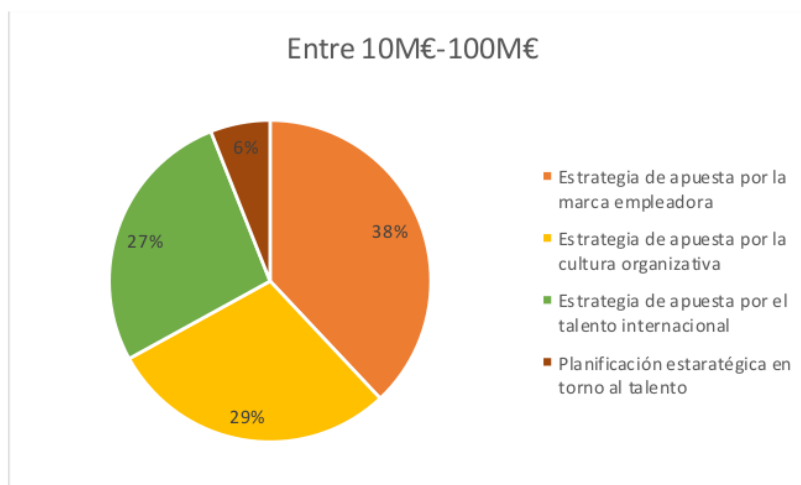
Figura 14: *Empresas con una facturación inferior al 10M€*



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

En las organizaciones encuestadas 13 de 110 empresas facturan menos de 10M€. Según la Figura 14, observamos que un 36% de los directivos encuestados apuestan por una estrategia de marca empleadora, mientras que el 20% de las organizaciones creen que la mejor opción para generar talento es mediante una apuesta por la estrategia de la cultura organizativa. El 34 % de los directivos ven la estrategia de gestión del talento internacional como una opción para atraer y retener el talento, mientras que el 10% lo hacen a través de una planificación estratégica.

Figura 15: Empresas con una facturación entre 10M€ y 100M€

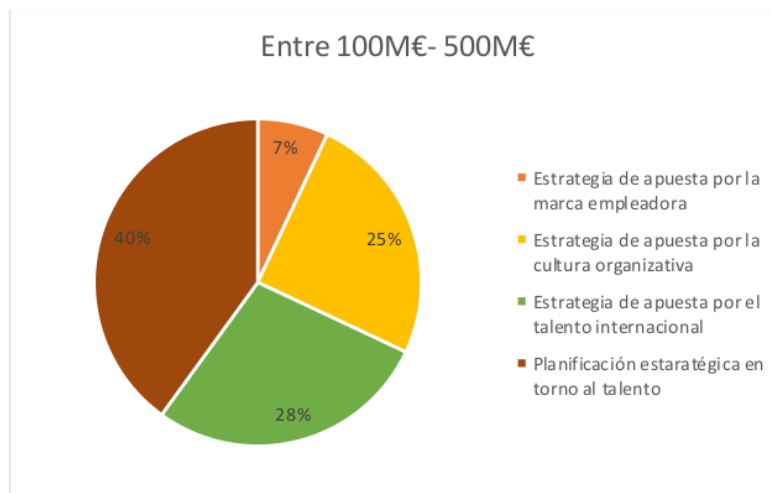


Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

En relación con las organizaciones que facturan entre 10M€-100M€ (Figura 15), de las cuales 25 de las empresas encuestadas pertenecen a este grupo, observamos que se

encuentran bastantes diferencias entre las estrategias de apuesta por la marca empleadora (36%) y la planificación estratégica (10%). Esta diferencia significativa se debe, a que la mayoría de los directivos de este rango de facturación apuestan más por la atracción y la retención de talento a través de la estrategia marca empleadora en vez de realizando una planificación estratégica en torno al talento. En relación con la apuesta por la cultura organizativa (29%) y la gestión del talento internacional (27%), vemos que tienen un porcentaje bastante similar.

Figura 16: Empresas que facturan entre 100M€ y 500M€



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Cómo podemos observar en la figura 16, un 40% de las empresas con un número de facturación entre 100M€ y 500M€ (37 empresas encuestadas), consideran que la mejor manera para atraer y retener el talento es gracias a la planificación estratégica en torno al talento con un 40%. El 28% de las empresas encuestadas creen que la mejor forma para gestionar el talento es generando una buena gestión del talento internacional mientras que el 25% apuestan por una estrategia por la cultura organizativa. Tan solo el 7% de los directivos encuestados creen que la apuesta de la marca empleadora sería la mejor forma de generar talento para conseguir atraer y retener a los trabajadores.

Figura 17: Empresas con una facturación superior a 500M€



Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados.

Por último, las empresas con ventas con más de 500M€ (figura 17) con un total de 35 empresas, observamos que la planificación estratégica en torno al talento y la apuesta por la gestión del talento internacional es donde los directivos de las empresas encuestadas apuestan más a la hora de atraer y retener el talento. En relación con la apuesta de la estrategia de cultura organizativa obtiene un 14% mientras que la apuesta por la marca empleadora es la que actualmente los directivos de este rango de facturación apuestan menos para conseguir atraer y retener el talento.

3.1.5 Tablas resumen de los resultados

Los resultados de este análisis nos muestran las siguientes diferencias significativas dependiendo del sector que realicen su actividad (figura 18), del número de empleados (figura 19) y la facturación (€) que tiene la empresa (figura 20).

Figura 18: *Tabla Resumen*

Sector	Estrategia más utilizada
<i>Petróleo y Energía</i>	Apuesta por la marca empleadora
<i>Mat. Básicos, Industria y Construcción</i>	Apuesta por la cultura Organizativa
<i>Servicios y Bienes de consumo</i>	Apuesta por la marca empleadora
<i>Servicios Financieros</i>	Planificación estratégica en torno al talento
<i>Tecnología y Telecomunicaciones</i>	Planificación estratégica en torno al talento
<i>Servicios Inmobiliarios</i>	Apuesta por la marca empleadora

Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados

Figura 19: *Tabla resumen*

<i>Número de empleados</i>	<i>Estrategia más utilizada</i>
<i>Más de 10.000 empleados</i>	Talento internacional
<i>Entre 5.00-10.000</i>	Apuesta por la marca empleadora
<i>Entre 1.000- 5.000</i>	Apuesta por la marca empleadora
<i>Menos de 1.000</i>	Apuesta por la marca empleadora

Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados

Figura 20: *Tabla resumen*

<i>Facturación (€)</i>	<i>Estrategias más utilizadas</i>
<i>Hasta 10M€</i>	Apuesta por la marca empleadora
<i>10M€-100M€</i>	Apuesta por la marca empleadora
<i>100M€-500M€</i>	Planificación estratégica en torno al talento
<i>Más de 500M€</i>	Apuesta por el talento internacional y Planificación estratégica en torno al talento

Fuente: Datos extraídos del análisis de resultados

4. Conclusiones

Los resultados de este análisis nos muestran las diferencias significativas que se presentan entre las empresas que pertenecen a diferentes sectores.

La empresa que apuesta más por la retención y atracción del talento a través de una marca empleadora con un 52% pertenece al sector de servicios y bienes de consumo, esto indica tal y como hemos visto en la revisión de la literatura que dentro de este grupo se tiende más a atraer y retener el talento identificando aquellas cualidades y características de la empresa que puedan crear una experiencia laboral a los trabajadores con el objetivo de diferenciarse del mercado. En relación con la estrategia de la cultura organizativa, el sector que más destaca por aplicar esta estrategia en sus organizaciones con un 36% de implantación es la de materiales básicos, industria y construcción, nos indica que dentro de este sector priorizan la atracción y la retención del talento dando importancia a los valores, creencias y normas compartidas entre los miembros de la organización con el objetivo de construir la identidad de la organización. En cambio el sector que más frecuentemente aplica una estrategia de gestión del talento internacional con un 32% es el de materiales básicos, industria y construcción con un 2% de diferencia al sector que

la sigue, que en este caso es servicios y bienes de consumo, tal y como hemos visto en la revisión de la literatura, esto nos indica que este sector invierte tiempo y dinero en dar una oportunidad a sus trabajadores de experimentar asignaciones internacionales a lo largo de su experiencia profesional con el objetivo de desarrollarse y crecer tanto personalmente como profesionalmente. Por último, el sector que más apuesta con una diferencia significativa al resto de sectores a la gestión del talento a través de la planificación estratégica con un 44% es el sector de servicios financieros, esto nos indica que este grupo de empresas apuestan por atraer y retener el talento que genera nuevos retos y oportunidades de negocio dentro de la organización.

A través de los resultados del análisis en función del número de empleados que tiene la empresa, podemos concluir que, cuanto más número de trabajadores mayor es el número de empresas que se decantan por atraer y retener el talento a través de una planificación estratégica en torno al talento. Esto nos indica que el número de personas podría afectar a la hora de elegir la mejor estrategia y retener a los mejores talentos. Por lo que, cuanto más grande es la empresa en función de los empleados, mayor es el complejo de gestión de talento y por lo tanto habrá una gran necesidad de planificación.

En relación con las empresas con menos de 1.000 empleados, observamos que a menor sea el número de trabajadores más apuestan las empresas por atraer y retener el talento mediante estrategias de marcas empleadoras. Esto nos indica que quizás invertir en esta estrategia tiene un presupuesto inferior al resto de estrategias. En cambio, las empresas con más de 10.000 empleados apuestan por una gestión del talento internacional, son empresas que por tamaño y para continuar creciendo buscan nuevos mercados y por eso también precisan de más talento internacional.

Por último, la apuesta de las empresas por una cultura organizativa se mantiene bastante equilibrada sin importar el número de empleados que presente la empresa, esto nos indica que el número de empleados no condiciona en la aplicación de esta estrategia.

A través de los resultados del análisis en función de la facturación que tiene la empresa, hay indicios que nos llevan a concluir que las empresas que facturan menos de 10M€ apuestan más por la marca empleadora con una diferencia del 2% a la estrategia que la sigue que en este caso es la apuesta por el talento internacional, esto nos indica que, a menor facturación menor gestión del talento dentro de la empresa y por tanto más necesidad de crear una imagen corporativa para la atracción y retención de personas.

En cambio, las organizaciones que se encuentran en un rango de facturación entre 10M€-100M€, observamos que la estrategia que más utilizan es la marca empleadora con un

38%, un resultado muy parecido a las empresas que facturan menos de 10M€. Esto nos indica que la apuesta por la marca empleadora entre empresas con una facturación de menos de 100M€ se mantiene bastante equilibrada. Estos indicios nos llevan a concluir que la necesidad de crear una imagen más atractiva de cara al mercado laboral es esencial para atraer y retener a las personas con altos potenciales.

Las empresas que se encuentran en un rango de facturación entre 100M€ y 500M€ de facturación, vemos que existe una clara apuesta por la gestión del talento internacional, hay indicios que nos llevan a concluir que esta apuesta por la planificación estratégica en torno al talento es un factor clave para conseguir una mayor facturación gracias a la digitalización y la innovación en los procesos, con el objetivo de obtener una facturación cada vez mayor.

Por último, las empresas que tienen una facturación mayor a 500M€, observamos que existe un equilibrio de un 33% entre dos estrategias. Las empresas con mayor facturación utilizan tanto la planificación estratégica en torno al talento como la apuesta por el talento internacional como estrategias necesarias para obtener un mayor beneficio, esto nos indica que las empresas actualmente se están enfrentando a retos que la nueva era tecnológica impone, transformando reglas de negocio y el ambiente competitivo, obligando a un nuevo enfoque estratégico y a una revisión profunda de todos los procesos operativos y de negocio.

Se concluye, desde un enfoque estratégico que la gestión del talento en las empresas del mercado continuo español es óptimo, adaptándose a las nuevas necesidades del entorno tanto en lo conceptual como en lo creativo, donde las estrategias responden a la demanda del mercado, creando un valor en la gente como factor diferenciador para competir en la nueva economía, adoptando prácticas de gestión de talento que garanticen la rentabilidad y la permanencia de la empresa en el mercado laboral, adecuada a las dinámicas de la naturaleza del sector.

5. Futuras líneas de Investigación

Cada vez más las empresas se involucran en una buena gestión de talento. Debido a esta escasez de perfiles dentro del mercado laboral, los directivos de las empresas tienen que concienciarse cada vez más en conseguir atraer y retener a las personas con un alto potencial para conseguir una ventaja competitiva dentro del mercado.

Durante esta investigación este tema ha sido estudiado y debatido por la literatura, pero no se ha encontrado una solución a esta escasez. Muchos autores a lo largo de la literatura

han propuesto diversas definiciones de talento, como gestionarlo y que estrategias se deberían llevar a cabo para una buena gestión.

Son muchos los retos a los que las empresas españolas se enfrentan y que deben tener en cuenta a la hora de mencionar a la gestión del talento. Después de analizar los resultados las organizaciones deberían replantearse nuevas estrategias para conseguir una buena atracción y retención de talento.

6. Bibliografía

- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edn, Kogan Page.
- Andersson, F., Freeman, M., Haltiwagner, J., Lane, J. y Shaw, K., (2009). “Reaching for the Stars: Who Pays for Talent in Innovative Industries?”. *The Economic Journal*, vol. 119, no. 538, pp. 308.
- Anderson, P., & Tushman, M., (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, vol. 31.
- Arboledas Pin, R.J. & Lombardía García, P. (2014), *Global Thinking: la batalla por el talento*.
- Aston, C. & Morton, L. (2005), “Managing talent for competitive advantage: taking a systemic approach to talent management”, *Strategic HR Review*, vol. 4, no. 5, pp. 28-31.
- Balkin, D. and Gomez-Mejia, L. (2002), “Explaining the Gender Effects on Faculty Pay Increases: Do the Squeaky wheels get the grease?”, *Sage Journals*, vol. 27, no 3, pp: 352-373.
- Belinchon, I. & Alarico, E. (2001), “Expatriación: ¿Oportunidad o Riesgo? La Función Internacional de Recursos Humanos”, *Capital Humano*, vol. 146, pp. 32-35
- Bichuetti, J.L., (2012). “Papel clave del CEO en la retención del talento”. España: El mercado: <http://www.mercado.com.ar/notas/informes/370744/papel-clave-delceo-en-la-retencion-de-talento>
- Blanco Pintado, T. & Herrera Sánchez, J. (2013), “Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial”, 2º edn, ESIC, España.
- Blasco-López, F.M., Rodríguez-Tarodo, A. & Fernández-Lorez, S. (2014), “Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleador”, *Harvard Business Review*.

- Bolino, C.M. (2007), "Expatriate assignments and intra-organizational career success: implications for individuals and organizations", *Journal of International Business Studies*, vol. 38.
- Bonache Pérez, J. (1996). El papel de la política de recursos humanos en la internacionalización de la empresa. *Economía Industrial*, vol.307, pp: 37-48.
- Griliches, Z., (1979). "Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to productivity Growth", *The bell journal of economics*, vol. 10, no.1, pp: 92-116.
- Bonet, M., (2006). "La guerra por el talento", *Capital Humano*, vol.204, pp:22-28.
- Boudreau, W.J. & Ramstad, M.P. (2005), "Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition", *Human Resource Management*, vol. 44, no. 2, pp. 129-135.
- Cabezas, J. d. (2015). *La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y en la economía*. Barcelona: Grupo Planeta
- Cappelli, P. (2008), "Talent management for the twenty century", *Harvard Business Review*, vol.86, no.3, p.74.
- Cappelli, P. & Keller, J.R. (2014), "Talent management: conceptual approaches and practical challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.1 No. 1, pp. 305-331.
- Caligiuri, P., et al. (2010): *Managing the Global Workforce*. Chichester, UK: Wiley.
- Chang, J. (2003), "Ganar la batalla por el talento", *Harvard Deusto Business Review*, no. 56.
- Cheung, S., Wong, P. y Ada, W. Towards an organizational culture framework in construction, *International Journal of Project Management*, (29), 33-44 (2011)
- Chiavenato, I., (2009). *Gestión del talento Humano*, México DF, México: Mc Graw Hill.
- Collings, D.G., and Mellahi, K., (2009). "Strategic talent management: a review and research agenda", *Human Resource Management Review*, vol. 19 No. 4, pp. 304-313.
- Livanis, G., and Lamin, A., (2016). "Knowledge, proximity and R&D Exodus". *Academy of Management*, vol.45, no.1, pp:8-26.

- Del Campo, M.O. y Salcines, V. (2008). El valor económico de la Educación a través del pensamiento económico en el siglo XX. *Revista de la Educación Superior*, vol. XXXVII, (147), 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2016.08.001>
- Delaney, J., and Huselid, M., (2017). “The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No 4.
- Dibble, S. (2001). “*Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*”. Ciudad de México: Oxford University.
- Echauri, A., Minami, H. and Izquierdo, J. (2013). “La escala de Likert en la evaluación docente, acercamiento a sus características u principios metodológicos”, *Perspectivas docentes*, no. 50, pp. 31-40.
- Edler, J. (2004). “International Research Strategies of Multinational Corporations: A German Prespective”. *Technological Forecasting y Social Change*, vol. 71, pp: 599-621.
- Elegbe, J.A. (2010), *Talent Management in the Developing World: Adopting a Global Perspective*: Gower.
- Friedman, R. (2014). *The best place to work. The art and science of creating an extraordinary workplace*. Nueva York: Penguin
- Gallardo-Gallardo, E., González-Cruz, T., Martínez-Fuentes, C. & Pardo-del-Val, M. 2012, “Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 17, no. 58, pp. 232-252.
- Gallivan, M. y Srite, M. (2005), “Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture”, *Information and Organization*, vol.15, pp. 295-338.
- González- Vigi, A. (2014), *La batalla por el talento*. España: *Global thinking IESE*
- Guthrie, J. P., Liu, W., Flood, P. C. y MacCurtain, S. (2008). High performance work systems, workforce productivity, and innovation: A comparison of MNCs and indigenous firms (WP 04-08). Dublín: DCU Business school. Doras.dcu.ie/2421/1/wp0408.pdf

- Guest, D. E. (2007). HRM and the worker: Towards a new psychological contract? En P. Boxall, J. Purcell y P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. (pp. 128–146). Oxford: Oxford University Press.
- Hatum, A., (2012). *El Futuro del Talento – Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Argentina: Temas Grupo Editorial SRL.
- Hillier-Fry, C. (2009), “Los nuevos retos de la gestión del talento”, *Harvard Deusto Business Review*, no. Octubre, pp.35-47.
- Martín, J. and Horstmann, L. (2018). “Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas”, *Universidad pontificia de comillas*, no. 100, pp. 1- 15. Repositorio: <http://hdl.handle.net/11531/25934>.
- Huselid, A.M., Beatty, W.R. & Becker, E.B. (2005), “A Players” or “A Positions?”: The Strategic Logic of Workforce Management”, *Harvard Business Review*, no. December.
- Izquierdo, O. (2014), “Gestión del talento internacional. Reflexiones desde la práctica”, *Retos en la gestión internacional del capital humano*, pp. 285-298.
- Jericó, P., (2001). “La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico”, *Boletín de estudios económicos*, Vol. 56 No.174, pp.423-442.
- Joo, B. K. y McLean, G. N. (2006). “Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study”, *Human Resource Development Review*, vol. 5, no2, pp. 228-257.
- Joyce, K. E. (2003). Lessons for employers from Fortune’s “100 best”. *Business Horizons*, 46 (2), 77–84.
- Joyce, W. F. and Slocum, J.W. (2012). “Top management talent strategic capabilities, and firm performance”, *Organizational Dynamics*, Vol. 41, pp. 183-193.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009), "Employees commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand", *Journal of Brand Management*, vol. 16.
- Lee, J., Shiue, Y. y Chen, C. (2016), “Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement”, *Computers in Human Behavior* , vol. 54, pp. 462-474.

- Leung, K.A., Maddux, W.W., Galinsky, D.A. & Chiu, C. (2008), "Multicultural Experience Enhances Creativity: The When and How", *American Psychologist*, vol. 63, no. 3, pp. 169-181.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. 2006, "Talent management: A critical review", *Human Resource Management Review*, vol. 16, no. 2, pp. 139-154.
- Magro, C. and Salvatella, J. (2014). *Cultura digital y transformación de las organizaciones*, Barcelona, España: RocaSalvatella
- ManpowerGroup (2017) *Flexibilidad, clave para atraer talento*.
- Martínez, P.C., Fernández-Rico, J.M., Díez, F., Solabarrieta, J. & Eloy-García, P. (2021). *Digitalización en gestión del talento*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. ISBN:978-84-1325-113-4
- Martínez Morán, P.C., Fernández-Rico Urgoiti, J.M., Díez Ruiz, F., Solabarrieta Eizaguirre, J. & Eloy-García Bermejo, P. (2021). *Digitalización en gestión del talento*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. ISBN:978-84-1325-113-4
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). "La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia". *Información tecnológica*, vol.29, no.6, pp. 245-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Muro, P. (2004), "¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?", Ed. Ediciones Deusto, España.
- McNulty, Y. (2015), "Expatriate return on investment: past, present and future", *Human Resource Management*, New York, NY.
- McNulty, Y., De Cieri, H. & Hutchings, K. (2009), "Do global firms measure expatriate return on investment? An empirical examination of measures, barriers and variables influencing global staffing practices", *Human Resource Management*, vol. 20, no. 6.
- Michael Page (2015) "Los empleados en primer lugar" Estudio Global barómetro
RRHH Michael Page URL:
https://pagegroup.eu.qualtrics.com/CP/File.php?F=F_bfujv1gImGTJHi5
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. 2001, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston, M.A.

- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Messmer, M., (2006). “Four keys to improved staff retention”. *Strategic Finance*, vol. 88, no.4, pp. 13-14.
- Moreno, S. (2017), “La importancia de involucrar a todos los actores de una estrategia internacional de RRHH”. *Glocal Thinking*.
- Morgan, J. (2014). The future of work. Attract new talent, build better leaders, and create a competitive organization. Hoboken, NJ: Wiley.
- Naz, A. 2014, "El perfil ideal del asignado internacional y los retos para las multinacionales españolas", *Retos en la gestión internacional del capital humano*, eds. M. Ferrer Muñiz, J. Fernández Labrador & A. Eleta Arizkuren, 1º edn, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España, pp. 247-273.
- Nutt, P. and Backoff, R. (1994), “Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership”, *Journal Management*, vol. 19, no. 2, pp. 300-347.
- Oladapo, V., (2014). “The impact of talent management on retention”. *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 5, no.3, pp. 19-36.
- Quintana Pastor, P. 2012, "Talento y movilidad de los Recursos Humanos" in *Globalización, marco legal y estrategias de Recursos Humanos*, eds. F. Piñero Moreno & G. Pereira, Wolters Kluwer España, S.A, pp. 89-104.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (22. Ed.) Madrid, España: Autor
- Rodríguez, M., Ziadet E., and Echevarria, H., (2016). “Gestión del talento humano en las PYMES”, *Dialnet*, Vol.3 No. 7, pp. 438-448.
- Rodríguez-Ponce, E. (2007): “Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas”. *Interciencia*, vol. 32, nº 8, pp. 522-528.
- Santos, A., (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*, Bogotá, DC: Ecoe Ediciones.
- Sastre, M., & Aguilar, P. (2003). “Dirección de recursos Humanos: un enfoque estratégico”: McGraw-Hill, Madrid, España.
- Schwab, K. (2011), *The Global Competitiveness 2011-2012*.

- Scott, L.D. (2007), *Preparing Leaders for Tomorrow- Succession Planning for the Boca Raton Fire Rescue Services Department*, Boca Raton, Florida
- Scullion, H. & Collings, G.D. 2011, *Global Talent Management*, 1° edn, Routledge, New York, NY.
- Serna, C., (2009), *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*, España: Área de Conocimiento y Documentación EOI.
- Shah, R. 2011, Shifting HR from a Reactive Process to a Proactive Business Service.
- Smart, D.B. 1999, *Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People*, Prentice Hall Press.
- Spencer Stuart. (2019). "Expanding Views on Leaders and Culture: Why more organizations are assessing for culture adaptability", *Point of View*.
- Stahl, K.G., Bjorkman, I., Ferndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, M.P., (2012), *Global Talent Management: How leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*, Fontainebleau, France.
- Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, vol.1, pp: 253-273.
- Subramaniam, M., and Youndt, M., (2005). "The influence of intellectual capital on the types of innovative Capabilities", *Academy of Management Journal*, vol.48, no. 3.
- Tarique, I. & Shuler, S.R. (2010), "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research", *Journal of World Business*, vol. 45, pp. 122-133
- Terlato, A., (2014). "Motivación y productividad en empresas argentinas", *UCEMA*, no.628, pp.1-46
- Thunnissen, M, Boselie, P. and Fruytier, B. (2013), "Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach", *Human Resource Management Review*, Vol.23 No 4, pp. 326-336.
- Ulrich, U. and Smallwood, N., (2012), "What is Talent?", *Leader to Leader*, Vol. 63, ppt: 55-61.
- Tung, L.R. (2008), "Human capital or talent flows: Implications for future directions in Research on Asia Pacific", *Asia Pacific Business Review*, vol. 14, no. 4

- Whelan, E. y Carcary, M. (2011): “Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits?”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 4, pp. 675-687.
- Wei, Y. y Miraglia, S. (2017), “Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm”, *International Journal of Project Management*, vol.35, pp.571-585.
- Yanadori, Y. and Kang, S.C., (2011). “Intra-firm differentiation of compensation systems: Evidence from US high-technology firms”, *Human Resource Management Journal*, vol.21, no.3, pp. 236-257.
- Zenger, J. 2014, The 6 competencias global leaders need to succeed, 1º edn.

8. Anexos

8.1 Encuesta

1. Los empleados conocen y comprenden la estrategia general de la compañía, las políticas y acciones de Recursos Humanos que de ella se desprenden.
2. Considero importante para el empleado y para la empresa que todos tengan conciencia de participar de una gestión sostenible a todos los niveles
3. Comparto la afirmación de que la función de recursos humanos promueve una experiencia positiva a lo largo de todo el ciclo de vida de los empleados
4. Considero que existe una relación clara entre nuestras prácticas de Recursos Humanos y la cultura objetivo en la organización.
5. Considero que la sostenibilidad promueve entre otras cosas el uso eficiente de los recursos disponibles, y por tanto se debe priorizar el desarrollo del talento interno frente a la incorporación de talento externo
6. La empresa cuenta con políticas y procedimientos que aseguren una gestión que fomente la igualdad de oportunidades
7. Los beneficios que aporta la digitalización de la gestión del talento son los siguientes y por este orden: (deberán poder dar un orden a su elección para reducir costes, ser más eficientes, ser más objetivos, otros beneficios, dar dos campos abiertos para escribir la propuesta.
8. Hay evidencias de que cuanto mayor es la inversión en tecnología aplicada a la gestión del talento, más eficiente y sostenible es la gestión de Recursos Humanos.

9. En el departamento de Recursos Humanos predomina el uso de sistemas informatizados de gestión de la información, como ERPs y BBDD propias creadas para este fin.
10. Considero que la empresa incorpora suficientes herramientas tecnológicas para esta gestión o al menos las más apropiadas.
11. Para el éxito de la estrategia de RH es crítico que se identifique a las personas más capacitadas para cada tarea o proyecto, y se les pueda poner al frente de esas responsabilidades
12. Para hacer una asignación eficiente de recursos de capital humano, debemos identificar los puestos clave en los que el empleado aporta mayor valor añadido.
13. La identificación de estos puestos clave mejora con las mediciones obtenidas a través de herramientas tecnológicas.
14. La incorporación de herramientas tecnológicas hace más eficiente y objetivo el proceso de evaluación, siendo este proceso el que mejor información puede dar de la capacitación de los empleados
15. A través de la evaluación puedo anticipar futuras necesidades en la gestión de los recursos de capital humano
16. Desarrollar una estrategia diferencial de “employer experience” optimizada a través de la digitalización, es clave para el éxito de la atracción del talento
17. La incorporación de talento es más eficiente si se incorporan medios digitales que puedan reducir, por ejemplo, los sesgos del entrevistador.
18. El “employer experience” y la capacitación de los empleados, facilita la retención del empleado reduciendo los costes de retención, y haciendo más eficiente y sostenible la gestión del talento
19. Tengo evidencias de que una gestión adecuada de la información del proceso de evaluación permite optimizar el desarrollo del empleado
20. El análisis de datos a través de herramientas tecnológicas permite generar políticas retributivas más eficientes reduciendo los costes de retención.
21. Coincido en afirmar que la mejora de cualquier función del proceso de la gestión del talento tiene un efecto positivo sobre el resto del ciclo del talento
22. La digitalización de las diferentes funciones hace más eficiente el conjunto del proceso

8.2 Empresas entrevistadas

Company	Index	Facturación (€)	Sector	Categorías por sector	Nº Employees	Tramos Digitalización	Pyme o Gran Empresa
Millenium Hotels (MAB)	Continuo	1.300,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	5	De 0 a 50	PEQ EMP máximo de 40 empleados y facturación inferior a 10 millones de euros
Atom Hoteles (MAB)	Continuo	818,458	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	10	De 0 a 50	PEQ EMP máximo de 40 empleados y facturación inferior a 10 millones de euros
Ores (MAB)	Continuo	8,816,664	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	10	De 0 a 50	PEQ EMP máximo de 40 empleados y facturación inferior a 10 millones de euros
Proeduca Altus (MAB)	Continuo	18,197,907	Telecomunicaciones	Tecnología y Telecomunicaciones	10	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Uro Property (MAB)	Continuo	105,852,228	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	10	De 0 a 50	GRAN EMP
Zambal Spain (MAB)	Continuo	48,000,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	10	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Albirana Properties (MAB)	Continuo	9,650,870	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	20	De 0 a 50	PEQ EMP máximo de 40 empleados y facturación inferior a 10 millones de euros
La Finca (MAB)	Continuo	42,000,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	20	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Iberpapel	Continuo	15,881,000	Papel	Servicios bienes y consumo	25	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Nextil	Continuo	18,761,547	Textil	Servicios bienes y consumo	35	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Alba	Continuo	189,900,000	Cartera	Servicios Financieros	45	De 0 a 50	GRAN EMP

Grenergy Renovables	Continuo	23,535,827	Energía	Petróleo y Energía	48	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Alantra Part	Continuo	41,997,000	Cartera	Servicios Financieros	50	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Arima	Continuo	1,300,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	50	De 0 a 50	GRAN EMP
Atrys Health (MAB)	Continuo	4,194,455	Otros Servicios	Servicios bienes y consumo	50	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Castellana Prop (MAB)	Continuo	1.161.973	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	50	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Global Dominion	Continuo	14,635,000	Telecomunicaciones	Tecnología y Telecomunicaciones	50	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Greenalia (MAB)	Continuo	1,344,022	Energía	Petróleo y Energía	50	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Renta 4	Continuo	14,407,000	Cartera	Servicios Financieros	50	De 0 a 50	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Rovi	Continuo	291,202,000	Farmacia	Servicios bienes y consumo	54	De 51 a 200	GRAN EMP
Solaria	Continuo	5,750,000	Energía	Petróleo y Energía	79	De 51 a 200	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Realia	Continuo	14,987,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	91	De 51 a 200	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Metrovacesa	Continuo	161,677,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	100	De 51 a 200	GRAN EMP

Vivenio Residencial (MAB)	Continuo	8,086,971	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	102	De 51 a 200	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Reno Medici	Continuo	233,000,000	Papel	Servicios bienes y consumo	104	De 51 a 200	GRAN EMP
General de Galerías (MAB)	Continuo	117,000,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	114	De 51 a 200	GRAN EMP
Grifols	Continuo	2,677,000,000	Farmacia	Servicios bienes y consumo	140	De 51 a 200	
MERLIN PROPERTIES	Ibex35	376,000,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	176	De 51 a 200	GRAN EMP
Barón de Ley	Continuo	25,864,000	Alimentación	Servicios bienes y consumo	189	De 51 a 200	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Cevasa	Continuo	3,125,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	200	De 51 a 200	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
GMP Property Socimi (MAB)	Continuo	60,449,000	Materiales	Mat. Básicos, Industria y Construcción	200	De 51 a 200	GRAN EMP
Testa Resid (MAB)	Continuo	48,000,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	200	De 51 a 200	MED EMP menos de 250 empleados y facturación inferior a 50 millones de euros
Trivium (MAB)	Continuo	488,050,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	200	De 51 a 200	
Neinor Homes	Continuo	40,354,136	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	271	De 201 500	GRAN EMP
Lar España	Continuo	39,210,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	275	De 201 500	GRAN EMP
Ercros	Continuo	664,122,000	Química	Mat. Básicos, Industria y Construcción	450	De 201 500	GRAN EMP
Pharma Mar	Continuo	94,011,000	Farmacia	Servicios bienes y consumo	487	De 201 500	GRAN EMP
Aedas Home	Continuo	41,871,443	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	500	De 201 500	GRAN EMP
Miquel y Costas	Continuo	171.817.000	Papel	Servicios bienes y consumo	500	De 201 500	GRAN EMP
Prim	Continuo	125,738,274	Farmacia	Servicios bienes y consumo	500	De 201 500	GRAN EMP

Audax Renovables	Continuo	480,647,000	Energía	Petróleo y Energía	544	De 501 a 1000	GRAN EMP
ARCELOR MITTAL	Ibex35	1,600,000,000	Metales	Mat. Básicos, Industria y Construcción	557	De 501 a 1000	GRAN EMP
Reig Jofre	Continuo	129,923,446	Farmacia	Servicios bienes y consumo	564	De 501 a 1000	GRAN EMP
Euskaltel	Continuo	325,274,000	Telecomunicaciones	Tecnología y Telecomunicaciones	699	De 501 a 1000	GRAN EMP
BME	Continuo	147,585,000	Cartera	Servicios Financieros	773	De 501 a 1000	GRAN EMP
MASMOVIL	Ibex35	175,000,000	Telecomunicaciones	Tecnología y Telecomunicaciones	800	De 501 a 1000	GRAN EMP
ENCE	Ibex35	429,883,000	Papel	Servicios bienes y consumo	998	De 501 a 1000	GRAN EMP
e-Dreams Odigeo	Continuo	295,145,016	Turismo	Servicios bienes y consumo	1.010	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Solarpack	Continuo	5.672.670	Energía	Petróleo y Energía	1.032	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Faes Farma	Continuo	187,597,000	Farmacia	Servicios bienes y consumo	1.200	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Mediaset	Continuo	787.031.000	Publicidad	Servicios bienes y consumo	1.267	De 1001 a 5000	GRAN EMP
COLONIAL	Ibex35	198,422,000	Inmobiliarias	Servicios Inmobiliarios	1.409	De 1001 a 5000	GRAN EMP
ENAGAS	Ibex35	502,018,000	Energía	Petróleo y Energía	1.435	De 1001 a 5000	GRAN EMP
CELL NEX TELECOM	Ibex35	64,611,000	Telecomunicaciones	Tecnología y Telecomunicaciones	1.439	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Amper	Continuo	3,894,000	Electrónica	Tecnología y Telecomunicaciones	1.776	De 1001 a 5000	GRAN EMP
ALMIRALL	Ibex35	432,094,000	Farmacia	Servicios bienes y consumo	1.791	De 1001 a 5000	GRAN EMP
RED ELECTRICA	Ibex35	1,818,828,000	Energía	Petróleo y Energía	1.805	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Grupo Sanjosé	Continuo	229,600,000	Construcción	Mat. Básicos, Industria y Construcción	2.000	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Atresmedia	Continuo	774,424,000	Publicidad	Servicios bienes y consumo	2.527	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Vídrala	Continuo	560,383,000	Construcción	Mat. Básicos, Industria y Construcción	3.727	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Liberbank	Continuo	163,000,000	Bancos	Servicios Financieros	3.736	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Coca-Cola Europ	Continuo	2.484.215.000	Alimentación	Servicios bienes y consumo	4.030	De 1001 a 5000	GRAN EMP

VISCOFAN	Ibex35	189,553,000	Alimentación	Servicios bienes y consumo	4.641	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Zardoya Otis	Continuo	583,000,000	Fabricación Equipo	Mat. Básicos, Industria y Construcción	4.688	De 1001 a 5000	GRAN EMP
Fluidra	Continuo	16,036,000	Ingeniería	Mat. Básicos, Industria y Construcción	5.041	MAS DE 5000	GRAN EMP
Logista	Continuo	162,398,000	Transporte	Servicios bienes y consumo	5.803	MAS DE 5000	GRAN EMP
Unicaja Banco	Continuo	300,000,000	Bancos	Servicios Financieros	6.014	MAS DE 5000	GRAN EMP
ACERINOX	Ibex35	73,919,000	Metales	Mat. Básicos, Industria y Construcción	6.938	MAS DE 5000	GRAN EMP
Ebro Foods	Continuo	20,207,000	Alimentación	Servicios bienes y consumo	7.153	MAS DE 5000	GRAN EMP
Grupo Catalana Occidente	Continuo	194,065,000	Seguros	Servicios Financieros	7.300	MAS DE 5000	GRAN EMP
Airbus (EADS)	Continuo	3,000,000,000	Aeroespacial	Mat. Básicos, Industria y Construcción	8.045	MAS DE 5000	GRAN EMP
AENA	Ibex35	3,962,568,000	Transporte	Servicios bienes y consumo	8.366	MAS DE 5000	GRAN EMP
BANKINTER	Ibex35	472,487,000	Bancos	Servicios Financieros	8.531	MAS DE 5000	GRAN EMP
Prisa	Continuo	594,057,000	Publicidad	Servicios bienes y consumo	8.538	MAS DE 5000	GRAN EMP
Técnicas Reunidas	Continuo	1,913,659,000	Ingeniería	Mat. Básicos, Industria y Construcción	8.877	MAS DE 5000	GRAN EMP
Aperam	Continuo	77,690,230	Metales	Mat. Básicos, Industria y Construcción	9.600	MAS DE 5000	GRAN EMP
CAF	Continuo	1,429,863,000	Fabricación Equipo	Mat. Básicos, Industria y Construcción	9.630	MAS DE 5000	GRAN EMP
ENDESA	Ibex35	1,969,000,000	Energía	Petróleo y Energía	9.696	MAS DE 5000	GRAN EMP
NH	Continuo	331,700,000	Turismo	Servicios bienes y consumo	10.957	MAS DE 5000	GRAN EMP
Elecnor	Continuo	1,315,286,000	Fabricación Equipo	Mat. Básicos, Industria y Construcción	13.581	MAS DE 5000	GRAN EMP
Talgo	Continuo	300,518,000	Transporte	Servicios bienes y consumo	13.720	MAS DE 5000	GRAN EMP
NATURGY	Ibex35	4,527,000,000	Energía	Petróleo y Energía	13.945	MAS DE 5000	GRAN EMP
AMADEUS IT HOLDING	Ibex35	4,515,500,000	Turismo	Servicios bienes y consumo	15.473	MAS DE 5000	GRAN EMP
BANKIA	Ibex35	833,668,000	Bancos	Servicios Financieros	16.035	MAS DE 5000	GRAN EMP

GRIFOLS	Ibex35	67,228,709	Farmacia	Servicios bienes y consumo	18.456	MAS DE 5000	GRAN EMP
MELIA HOTELES	Ibex35	615,461,000	Turismo	Servicios bienes y consumo	21.263	MAS DE 5000	GRAN EMP
Applus Services	Continuo	58.421.000	Ingeniería	Mat. Básicos, Industria y Construcción	21.515	MAS DE 5000	GRAN EMP
SIEMENS GAMESA	Ibex35	222.437.000	Fabricación Equipo	Mat. Básicos, Industria y Construcción	23.799	MAS DE 5000	GRAN EMP
B. SABADELL	Ibex35	675,000,000	Bancos	Servicios Financieros	24.454	MAS DE 5000	GRAN EMP
REPSOL YPF	Ibex35	1.355.000.000	Petróleo	Petróleo y Energía	24.691	MAS DE 5000	GRAN EMP
CIE AUTOMOTIVE	Ibex35	103,845,000	Metales	Mat. Básicos, Industria y Construcción	27.450	MAS DE 5000	GRAN EMP
IBERDROLA	Ibex35	7,900,000,000	Energía	Petróleo y Energía	33.415	MAS DE 5000	GRAN EMP
MAPFRE	Ibex35	1,200,000,000	Seguros	Servicios Financieros	34.324	MAS DE 5000	GRAN EMP
CAIXABANK	Ibex35	1,300,000,000	Bancos	Servicios Financieros	37.304	MAS DE 5000	GRAN EMP
Sacyr	Continuo	383,764,289	Construcción	Mat. Básicos, Industria y Construcción	37.730	MAS DE 5000	GRAN EMP
ACCIONA	Ibex35	287,411,000	Construcción	Mat. Básicos, Industria y Construcción	38.544	MAS DE 5000	GRAN EMP
Dia	Continuo	4,188,401,000	Alimentación	Servicios bienes y consumo	40.384	MAS DE 5000	GRAN EMP
INDRA	Ibex35	931,440,000	Electrónica	Tecnología y Telecomunicaciones	41.572	MAS DE 5000	GRAN EMP
Gestamp	Continuo	253.244.510	Fabricación Equipo	Mat. Básicos, Industria y Construcción	43.101	MAS DE 5000	GRAN EMP
Amrest Holdings	Continuo	13.100.000	Turismo	Servicios bienes y consumo	49.000	MAS DE 5000	GRAN EMP
FCC	Continuo	1,247,461,000	Construcción	Mat. Básicos, Industria y Construcción	58.640	MAS DE 5000	GRAN EMP
IAG	Ibex35	760,104,000	Transporte	Servicios bienes y consumo	64.734	MAS DE 5000	GRAN EMP
FERROVIAL	Ibex35	768,000,000	Autopistas	Mat. Básicos, Industria y Construcción	94.905	MAS DE 5000	GRAN EMP
TELEFONICA	Ibex35	4,921,000,000	Telecomunicaciones	Tecnología y Telecomunicaciones	121.853	MAS DE 5000	GRAN EMP
BBVA	Ibex35	2,316,000,000	Bancos	Servicios Financieros	126.973	MAS DE 5000	GRAN EMP

Prosegur Cash	Continuo	161.789.000	Otros Servicios	Servicios bienes y consumo	160.000	MAS DE 5000	GRAN EMP
Prosegur	Continuo	130.653.000	Otros Servicios	Servicios bienes y consumo	168.955	MAS DE 5000	GRAN EMP
B. SANTANDER	Ibex35	3.001,000,000	Bancos	Servicios Financieros	191.189	MAS DE 5000	GRAN EMP
ACS	Ibex35	414,982,000	Construcción	Mat. Básicos, Industria y Construcción	191.823	MAS DE 5000	GRAN EMP
INDITEX	Ibex35	16,692,000,000	Textil	Servicios bienes y consumo	191.823	MAS DE 5000	GRAN EMP