

TFM Definitivo - Cristina del Val

por Cristina del Val Tuya

ARCHIVO	17050_CRISTINA_DEL_VAL_TUYA_TFM_DEFINITIVO_- _CRISTINA_DEL_VAL_1925044_520072177.PDF (445.48K)		
HORA DE LA ENTREGA	09-MAR.-2021 11:21P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	16302
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1528757173	SUMA DE CARACTERES	90210



MÁSTER RECURSOS HUMANOS

El Talento y la Gestión del Talento. Atracción, Retención y Employer Branding

Autor: Cristina del Val Tuya
Tutor: Jose María Fernández-Rico Ugoiti

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Febrero 2021

ÍNDICE

1. Abstract	2
2. Introducción	3
3. Objetivo	4
4. Metodología	4
5. Evolución del Concepto de Talento	7
5.1. Talento Objetivo	9
5.2. Talento Subjetivo	11
6. ¿Qué es la Gestión del Talento?	13
6.1. Identificación de posiciones estratégicas	15
6.2. Identificación y desarrollo de grupos de talento	18
6.3. Creación de una estructura diferencial de recursos humanos que facilite la cobertura de las posiciones estratégicas con los grupos de talento	20
6.3.1. Atracción	20
6.3.2. Retención	26
6.3.3. Employer Branding	28
7. Conclusiones	31
8. Futuras Líneas de Investigación	32
9. Bibliografía	34

1. Abstract

ABSTRACTO

Pese al creciente interés académico y profesional que existe en la actualidad entorno al talento y la gestión del talento, todavía no hay concordancia sobre su significado y definición. La contribución de este trabajo es realizar un recorrido por las definiciones más destacadas de ambos términos, construyendo una definición final que englobe sus características más relevantes. Se revisa la diferencia entre el talento objetivo y el talento subjetivo, así como distintas connotaciones sobre la gestión del talento, prestando especial atención a la identificación de posiciones estratégicas, en el desarrollo de grupos de talento y en la creación de una estructura diferencial de recursos humanos que facilite la cobertura de estas posiciones estratégicas con trabajadores clave, como proceso estratégico que ocurre en los departamentos de recursos humanos. Dentro de esta estructura de recursos humanos se profundiza en los aspectos más importantes de las empresas para atraer y retener el talento, exponiendo las características más reseñables de la puesta en práctica del novedoso concepto del Employer Branding, para combatir los desafíos de un entorno incierto y volátil en el que operan las organizaciones hoy en día.

Palabras clave: talento, talento objetivo, talento subjetivo, gestión del talento, gestión estratégica de talento, posiciones estratégicas, grupos de talento, atracción, retención, Employer Branding.

ABSTRACT

Despite the increasing academic and professional interest that nowadays exists regarding the concept of talent and talent management, there is still a considerable confusion surrounding its meaning and notion. The contribution of this paper is to review the most important definitions of both terms and to develop a complete final meaning for them. The difference between subjective and objective talent is studied throughout the paper, focusing on the identification of strategic positions, the development of groups of talent and the construction of a human resource structure that guarantees the filling of those strategic positions with key workers. Within this human resource structure, a deeper view is taken into the most important ways companies have to attract and retain their talent, exhibiting the most relevant characteristics of the novel concept of Employer Branding, in order to face the challenges of the highly uncertain and volatile environment in which organizations operate.

Key words: talent, objective talent, subjective talent, talent management, strategic talent management, strategic positions, groups of talent, attraction, retention, Employer Branding.

2. Introducción

El mundo, y los mercados en los que operan las organizaciones, llevan sumidos en una profunda crisis desde el inicio de la recesión económico-financiera que comenzó en el año 2008. Esta situación, entre otros aspectos, ha generado un profundo descenso del Producto Interior Bruto (PIB), altas tasas de paro, un incremento en los despidos, la quiebra de numerosas empresas, un descenso en los ingresos medios que disponen las familias y un aumento de la desigualdad (Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde, 2017). Las organizaciones de hoy en día están sometidas a una continua tensión al tener que enfrentarse a nuevos cambios y desafíos sociales y económicos como son la globalización y el desarrollo de la tecnología. Asimismo, las compañías se enfrentan a importantes variaciones demográficas que ponen presión en su rendimiento, teniendo que combatir el rápido envejecimiento de la población y el descenso de jóvenes que entran en el mercado laboral (Govaerts et al., 2010). Esto engloba lo que hoy en día se conoce como el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) en el que operan hoy en día las organizaciones. Entorno *volátil* porque se dan numerosos cambios, normalmente impredecibles; *incierto*, ya que la información disponible sobre las causas, efectos y consecuencias de eventos es incompleta, existiendo una falta de conocimiento sobre si el evento en cuestión generará cambios significativos; *complejo*, porque existen numerosas partes interrelacionadas; y *ambiguo*, ya que existe una situación generalizada de confusión, que da lugar a diferentes interpretaciones de la realidad (Bennett y Lemoine, 2014). Todo ello, agravado por la situación actual que vive todo el panorama internacional con la pandemia provocada por la COVID19.

En consecuencia, se ha generado un endurecimiento del mercado laboral y un incremento en la competitividad global, lo que ha dificultado el éxito y sostenibilidad de las organizaciones (Govaerts et al., 2010). Numerosos autores, entre los que encontramos a Collings y Mellahi (2009), Lockwood (2006) y Collings et al (2017), destacan que las personas, en concreto los trabajadores, son el activo más importante del que disponen las empresas y son fundamentales y cruciales para lograr la competitividad, el éxito y la sostenibilidad a largo plazo, en definitiva, para superar esta época de profunda incertidumbre. Son, además, una fuente de ventaja competitiva. Es por ello, que una mala gestión de los mismos puede también provocar la decadencia y ruina de una empresa (Lahkar y Baruah, 2013).

En 1998 “The War for Talent” ponía de manifiesto el papel tan relevante que tenía el talento en las empresas. En los últimos años se ha incrementado de forma sustancial las investigaciones y estudios que se realizan en este ámbito. Estas indagaciones se centran en gran medida en el talento de las organizaciones y en cómo las empresas lo identifican en ciertos individuos (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Este interés por el talento se debe a la creencia de que son estas personas

las que generan un valor diferencial a las compañías. Esta aportación de valor implica que “la presencia o ausencia de los individuos designados como talentos genera una diferencia sustancial, medible y visible en el desempeño organizacional” (Saracho, 2011, pp. 11-12) y tiene un impacto en el rendimiento organizacional. Según este último autor, este impacto puede darse de forma directa (por ejemplo, aumento de productividad y ventas) o de manera indirecta (a través del liderazgo o la satisfacción de los clientes).

No obstante, las evoluciones económicas, sociales y demográficas mencionadas han dado lugar al inicio lo que se conoce como “la guerra del talento” (Govaerts et al., 2010 y Chambers et al., 1998). En la actualidad, las organizaciones están poniendo todos sus esfuerzos, incrementando el tiempo y recursos destinados a la gestión del capital humano, buscando, diseñando e implementando procedimientos para atraer, evaluar, desarrollar y retener al mejor talento como forma de garantizar su liderazgo en el mercado (Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde, 2017).

3. Objetivo

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión sobre lo que es talento, revisando su significado, evolución etimológica y las distintas connotaciones que existen actualmente sobre este término, ya que para poder gestionar el talento de la manera más eficiente posible primero hay que definirlo (Saracho, 2011). Asimismo, en este trabajo se va a estudiar la gestión del talento y su carácter estratégico, ya que constituye un factor clave para diferenciar a las organizaciones y mantener su competitividad en el mercado (Pardo Enciso y Porras Jiménez, 2011). Para realizar este análisis de la gestión del talento, se examinará el círculo virtuoso del mismo, presentando sus cuatro fases: detección y necesidad, atracción e incorporación, evaluación y desarrollo, y retención y fidelización (Digitalización en la Gestión del Talento, 2019). Se pondrá especial atención a la segunda y cuarta fase de este ciclo continuo analizando las formas de aumentar el “atractiveness” de las organizaciones y de retener el talento a través del Employer Branding, ya que son las áreas que ocupan un lugar prioritario en las agendas de los CEOs dada su relevancia para el correcto funcionamiento del ciclo (BCG, 2013; Mercer, 2016 y PwC, 2015).

4. Metodología

Pese a no existir una definición clara y universalmente aceptada del talento (González Cruz et al, 2009), en los últimos años se ha producido una proliferación e incremento considerable de literatura e investigaciones sobre el mismo y sobre su gestión (Gallardo-Gallardo et al, 2013).

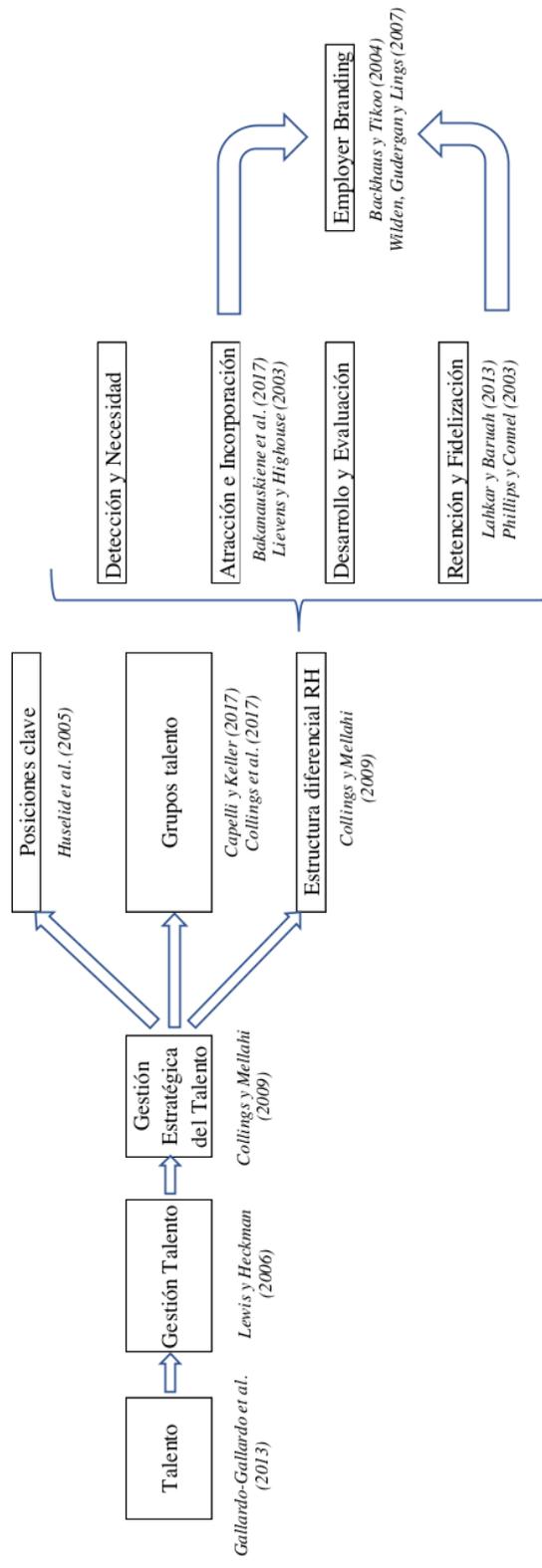
Este trabajo es de carácter teórico en el que se completará una extensa revisión bibliográfica que permita cumplir con el objetivo del presente trabajo de obtener un profundo conocimiento sobre el talento y la gestión del mismo. Se realizará una exploración de la literatura recopilando, leyendo y analizando información existente sobre el talento y la gestión del talento, incorporando en el mismo toda la información considerada como relevante para realizar una aportación cualificada sobre el talento y su gestión. Las referencias bibliográficas que se emplearán en el trabajo serán de impacto y actualidad pertenecientes a autores o investigadores de reconocido prestigio para asegurar el rigor en los hallazgos que se puedan alcanzar.

De esta manera, un aspecto fundamental que debe cumplir la información para ser integrada en este trabajo es que sea relevante, aportando ideas y conocimientos novedosos y adecuados para la investigación, y que sea oportuna, es decir, que se encuentre actualizada, que sea reciente y que esté vigente, aspecto muy importante dada la rapidez con la que surgen nuevas informaciones e investigaciones. Esta información será ordenada y sintetizada, con ello se satisfacen las necesidades del académico que demanda referencias rigurosas y concisas.

Para obtener esta información de calidad, se acudirá a distintas fuentes, principalmente bases de datos académicas como EBSCO o Google Scholar que permitirán acceder a artículos científicos sobre la materia, así como a teorías actuales e información contrastada que nos permitan dilucidar si se trata de investigaciones a su vez reconocidas por la doctrina. Así, se busca obtener un conocimiento sobre el talento y la gestión del mismo que permita realizar un análisis crítico y emitir un juicio de valor, sacando conclusiones que sean relevantes para la comunidad. Además, también se pretende identificar futuras líneas de investigación que puedan aportar nueva información relevante para el ámbito de la gestión del talento.

La bibliografía empleada constará de trabajos de investigación variados que incluyan distintas líneas de pensamiento y trabajos que incluyan estudios y encuestas para proporcionar una visión más aplicada a la realidad e ir más allá de la simple perspectiva teórica. Así, también se pretende analizar el estado actual de la cuestión revisando capítulos de libros. Todo ello, permitirá cumplir con el propósito del presente trabajo.

A continuación se muestra un esquema del presente trabajo, señalando los autores más relevantes de cada uno de los apartados:



Elaboración propia.

5. Evolución del Concepto de Talento

La palabra talento está muy presente en nuestro día a día, la encontramos en los periódicos, en revistas y artículos académicos, en nuestras conversaciones e, incluso, en programas internacionales de televisión como “Got Talent”. El interés por el talento es tal que cuenta con más de 600.000.000 búsquedas en Google. El término talento se asocia generalmente a actores con una gran habilidad para actuar, a cantantes con voces prodigiosas o a deportistas de élite (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Sin embargo, como se ha señalado en el apartado de “Metodología”, no existe una definición universal o consensuada de este término (González Cruz et al, 2009; Gallardo-Gallardo et al, 2013; Lewis y Heckman 2006). Esta falta de claridad en la definición del término se debe, quizá, a lo evidente que parece su significado o a la complejidad de establecer una definición que comprenda todo lo que se entiende por talento (González Cruz et al., 2009). Lo que es indudable es que el talento es un aspecto fundamental para obtener éxito y sostenibilidad organizacional (Beechler y Woodward, 2009).

Otra posible explicación para la falta de consenso en la definición de talento es la historia y evolución de este término a lo largo de los años (Gallardo-Gallardo et al, 2013). La palabra talento proviene del latín “talentum” que a su vez viene de la palabra griega “tánton” que significaba balanza, peso o cantidad de dinero (Hoad, 1996). Un talento era equivalente a 25,86 kg (Darvill, 2008; Howatson, 2011) y en esa época las unidades de peso equivalían a unidades de medida de dinero. Así fue cómo surgió la moneda “talento”. Un talento equivalía a 60 minas o 6.000 dracmas (Howatson, 2011). Esto suponía una gran cantidad de dinero, ya que 3,5 dracmas era el salario normal que correspondía por una semana de trabajo (Darvill, 2008) y 50 minas era lo que se necesitaba para comprar una casa grande (Howatson, 2011). Por ello, los “talentos” eran algo único que solo las personas adineradas tenían.

La palabra talento también tenía aparecía en el Nuevo Testamento, concretamente en el Evangelio según San Mateo (25:14-30), dónde se recoge la Parábola del Talento. Cuenta esta parábola que un hombre rico repartió talentos entre sus tres sirvientes antes de marcharse de viaje al extranjero. El reparto lo realizó en función de la percepción que tenía de las habilidades de cada uno para guardar y ser precavido. Al sirviente que consideraba que era más cauteloso y cuidadoso le proporcionó cinco talentos, al siguiente, con mayor habilidad, tres y al último, al que consideraba que no tenía tan desarrollada dicha habilidad, le dio solo uno. Este último, contrariado y con miedo a perder el único talento que había recibido, decidió enterrar la moneda en la tierra. Cuando el hombre rico regresó de su viaje observó que los dos sirvientes a los que había dado el mayor

número de talentos los habían duplicado. Considerándoles buenos y de confianza les permitió quedarse con las ganancias que habían obtenido. Al sirviente que enterró el talento lo consideró perezoso y le obligó a entregar su único talento al sirviente que había obtenido las mayores ganancias. No obstante, al aplicar esta parábola a la realidad en la que vivimos encontramos dos discrepancias principales. La primera es que la manera en la que las personas contribuyen al éxito organizacional no siempre coincide con la manera en la que son reconocidos o recompensados. Los trabajadores más productivos no son siempre los mejor valorados, especialmente cuando las contribuciones individuales no son fácilmente diferenciables de las contribuciones del resto de los empleados. La segunda hace referencia a que la productividad no está determinada únicamente por aspectos individuales si no que se encuentra afectada por cómo las personas responden e interaccionan con el entorno.

La palabra talento surge por primera vez en la lengua castellana en 1155 en el Fuero de Avilés, haciendo referencia a la inteligencia: “¿dónde estarían las artes, dónde las ciencias, dónde la moral, si estuviera en manos de la petulancia y de la mala fe, ayudadas en buen hora de la agudeza y del *talento*, convertir lo verdadero en falso, en feo lo hermoso, en malo lo bueno?” (Soca, 2004). En el siglo XIII consideraban talento a la inclinación o al sentimiento que hace a una persona querer hacer algo o a la disposición o habilidad natural de una persona (Adamsen, 2016). En los siglos XV y XVI el talento hacía referencia a las habilidades que divinamente le habían sido concedidas a una persona para que las usara y desarrollara (Hoad, 1996; Knowles, 2005). Esta interpretación de talento se encuentra muy influenciada por las interpretaciones cristianas de la parábola del talento, anteriormente descrita, en las que se considera que el talento es algo innato concedido por Dios a muy pocas personas y que es el deber de esas personas que lo tienen usarlo y desarrollarlo (Gallardo-Gallardo et al, 2013). En el siglo XVII se continuaba con esta creencia, pero con la única diferencia que se eliminaba la parte de que las habilidades de una persona le habían sido concedidas divinamente por Dios (Knowles, 2005). Más adelante, en el siglo XIX es cuando aparece por primera vez la distinción entre talento subjetivo, talento como persona, y el objetivo, talento como característica de las personas (Tansley et al., 2007). En 1940 en Inglaterra el concepto de talento local tenía una connotación física que hacía referencia a personas atractivas (Cresswell, 2009).

Los significados e implicaciones atribuidas a la palabra talento han mostrado una importante evolución a lo largo de la historia, teniendo un significado inicial referido a una moneda o unidad de medida y evolucionando a un significado más abstracto relativo a habilidades y aptitudes. Sin embargo, es indudable que en todo momento este término ha sido empleado para segmentar a la población entre las personas consideradas con talento y las que no (Gallardo-Gallardo et al, 2013).

No solo existen diferentes definiciones de talento por la evolución histórica de su significado etimológico, si no que en la actualidad también existen distintas connotaciones de este término según diferentes autores. Para Saracho (2011), el talento hace referencia a personas que agregan valor crítico y diferencial a la organización en cualquier nivel jerárquico de la misma. Así, según el autor del libro “Talento organizacional, un modelo para la definición organizacional de talento” la aportación de valor puede darse en un periodo predecible de tiempo, lo que significa que las personas talentosas pueden no aportar valor en el momento actual, pero se puede anticipar que lo harán en un periodo específico de tiempo. En palabras de Simonton (1999), el talento es “cualquier capacidad que permite a un individuo exhibir un rendimiento excepcionalmente superior” (pp. 436). Por su parte, Lockwood (2006) lo define como “el vehículo que mueve y hace llegar a una empresa a donde quiere llegar” (pp. 2).

Según Gallardo-Gallardo et al (2013), existen dos enfoques fundamentales de talento, el enfoque objetivo y el subjetivo. El enfoque objetivo, el primero en surgir, hace referencia a las características de las personas, en concreto, a características o habilidades que tienen determinadas personas por encima de la media y que las hacen tener un desempeño superior (Gagnee, 2000). Por su parte, el enfoque subjetivo hace referencia a personas que en sí son consideradas talento (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Por tanto, el enfoque objetivo se centra en ciertas características de las personas mientras que el enfoque subjetivo pone el foco en las personas en sí mismas. En otras palabras, el talento como objeto hace referencia a aspectos que una persona *tiene o no*, mientras que el talento como sujeto alude a si una persona *es o no* es un talento (Adamsen, 2016). Ambos enfoques coexisten en la actualidad y serán analizados con mayor profundidad a continuación.

5.1. Talento Objetivo

Gramaticalmente, el talento objetivo hace referencia a la palabra talento como adjetivo- talentoso (Adamsen, 2016). Semánticamente, como hemos indicado anteriormente, se refiere a características excepcionales de los individuos. Este enfoque se divide a su vez en 4 categorías. La primera es el *talento como habilidad natural*. Siempre ha existido un gran debate sobre si el talento es algo innato o, por el contrario, es algo que pueda aprenderse a través del conocimiento y la práctica (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Muchos profesionales, especialistas e investigadores académicos consideran que se trata de una habilidad innata y natural. Por ejemplo, Hinrichs (1966) lo define como una combinación única de distintos aspectos innatos como la inteligencia, la creatividad o la capacidad de ir más allá de lo que está comúnmente establecido, que permite alcanzar soluciones innovadoras a problemas del día a día, incluyendo además la capacidad de

mantener relaciones positivas con compañeros, superiores y subordinados. El hecho de que el talento se considere innato tiene importantes implicaciones, ya que supondría que es algo que no se puede enseñar o aprender y que, por tanto, no se puede gestionar (Buckingham y Vosburgh, 2001; Davies y Davies, 2010). Así, hoy en día continúa este debate sobre si el talento es algo que se pueda desarrollar a través del aprendizaje, la práctica y la experiencia.

La segunda categoría del talento objetivo es el *talento como maestría*. Esta categoría, al contrario que la descrita en el párrafo inmediatamente anterior, defiende que el talento se consigue y no es algo innato (Ericsson et al, 2007). Por tanto, la práctica, el aprendizaje y la experiencia son fundamentales para llegar a tener talento. Según Briscoe y Hall (1999), se necesitan al menos 10.000 horas de práctica para alcanzar niveles superiores de rendimiento que puedan ser ligados al talento. No obstante, debe tenerse en cuenta que no todas las personas tienen el mismo potencial. Esta rama se centra en gran medida en los resultados. El talento como maestría implica que el talento necesita evidencias que puedan demostrar un rendimiento superior (Ericsson et al, 2007). Dries y Pepemans (2008) observaron que en numerosas organizaciones no se identifican a personas con talento hasta que pasan un periodo de dos o tres años en la empresa y demuestran ese rendimiento superior. No obstante, este foco en los resultados podría no relacionarse tan directamente con el talento ya que, por ejemplo, copiar, hacer trampas, la suerte o el favoritismo pueden sesgar los sistemas de evaluación y valorar muy buenos resultados sin la existencia real de talento (Adamsen, 2016).

El *talento como compromiso*, la tercera de las ramas incluidas dentro del talento objetivo, hace referencia a algo intrínseco que hace a las personas centrar la atención y poner dedicación en lo que hacen (Pruis, 2011). Asimismo, Weiss y Mackay (2009) señalan que es una combinación de distintos factores entre los que se encuentran el querer, la motivación, la pasión, el interés y la perseverancia. Sin embargo, el talento no es equivalente al compromiso, es decir, únicamente con compromiso no hay talento. El talento necesita de otros elementos para existir. Según Ulrich y Smallwood (2012), el talento es el resultado de multiplicar tres factores: competencia, contribución y compromiso (competencia x contribución x compromiso). Este compromiso podría suponer una barrera al abandono de las empresas por parte de los empleados, reduciendo así la rotación (Jericó, 2001).

La última categoría es la del *talento como encaje*. Esta rama señala que el talento no es algo absoluto, sino algo relativo (González-Cruz, Martínez-Fuentes y Pardo del Val, 2009; Jerico, 2001). Para que el talento pueda existir tiene que haber un encaje entre dicho talento y el contexto de trabajo. Según Pfeffer (2001), el talento se debe definir en función del tipo de trabajo, el entorno, la actividad y la cultura de la organización. A las personas se les puede exigir un

rendimiento diferente en función de esos factores y, así, personas que destacan en un contexto pueden no hacerlo en otros (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Además, el talento depende de la calidad del trabajo, ya que las personas necesitan oportunidades para poder desarrollarse (Boselie, Diext y Boon, 2005). Este talento como encaje permite colocar a las personas con mayor talento y rendimiento en posiciones estratégicas de la organización, a personas promedio en posiciones de soporte y prescindir de aquellas personas con mal rendimiento (Becker, Huselid y Beatty, 2009).

5.2. Talento Subjetivo

Gramaticalmente, este segundo enfoque hace referencia a la palabra talento como sustantivo (Adamsen, 2016). El talento subjetivo incluye a su vez dos perspectivas, la inclusiva y la exclusiva (Gallardo-Gallardo et al, 2013). En la *perspectiva inclusiva* todos los empleados de una organización tienen talento, es decir, todos los trabajadores tienen sus puntos fuertes y pueden potencialmente, por tanto, agregar valor a la organización (Buckingham y Vosburgh, 2001). Así, según O'Reilly y Pfeffer (2000), el éxito de una organización consiste en explotar el valor de toda la plantilla y no solo el de un subconjunto pequeño de la misma. Esta perspectiva tiene su fundamento en la actual creencia de que, en el mercado actual, son los trabajadores los que aportan valor a las organizaciones, ya que son los responsables del rendimiento de estas (Crain, 2009).

La perspectiva inclusiva implica identificar las áreas de talento de cada empleado, descubriendo cómo la organización puede ayudar a los trabajadores a desarrollar y explotar al máximo dicho talento para que se convierta en un desempeño superior real (Buckingham y Vosburgh, 2001). Es decir, se trata de centrarse en explotar los puntos fuertes de talento y no en intentar prescindir de los trabajadores con debilidades. Además, esta perspectiva facilita el reparto igualitario de recursos entre toda la plantilla, lo que evita que los trabajadores que pudieran no ser considerados como talentosos se sintieran desmotivados o discriminados (Groysberg, Nanda y Nohria, 2004). No obstante, esta visión inclusiva del talento subjetivo también encuentra críticas. La crítica principal es que la diferencia entre la gestión de talento y la gestión de recursos humanos es mínima (Capelli y Keller, 2017; Gallardo-Gallardo et al, 2013). Si toda la plantilla de una organización es considerada con talento, la gestión del talento simplemente se refiere a la gestión de toda la plantilla, lo que dificulta la diferenciación entre dicha gestión del talento y la gestión de recursos humanos en general (Garrow y Hirsh, 2008). Otra crítica hacia esta perspectiva es que puede dar lugar a altos costes de recursos humanos, siendo la perspectiva exclusiva, la cual se detalla a continuación, considerada como más eficiente en lo que a costes se refiere (Collings y Mellahi, 2009).

La *perspectiva exclusiva* se basa en la segmentación de la plantilla, separando a un subconjunto de la misma a los que se les considera talentosos por su contribución actual al desempeño de la organización, trabajadores de alto desempeño, o por el indicio objetivo de que realizaran un alto desempeño en el futuro, altos potenciales (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Para Smart (2005) los trabajadores de alto desempeño son aquellos considerados “los mejores de la clase” y los que contribuyen en mayor medida al rendimiento organizacional. Siguiendo esta línea de pensamiento, Silzer y Dowell (2010) consideran que los empleados de alto rendimiento son aquellos que tienen unas habilidades excepcionales en áreas de competencia específicas o generales. Estos empleados son considerados como los “A players” (Becker et al., 2009). Por su parte, los altos potenciales son aquellos que tienen la capacidad de convertirse en algo más de lo que actualmente son, lo que supone un crecimiento y desarrollo futuro para alcanzar el nivel deseado (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Es decir, los altos potenciales son aquellos individuos que tienen las cualidades para contribuir y aportar valor a la organización de manera diferente en el futuro, son aquellos que tienen la habilidad de avanzar más rápido que sus compañeros, demostrando así necesidades, motivaciones y comportamientos diferentes a los trabajadores comunes (Pepermans, Vloeberghs y Perkisas, 2003).

El enfoque del talento subjetivo exclusivo tiene el beneficio de que, al distribuirse los recursos entre la plantilla considerada de alto potencial o desempeño, dicha inversión genera mayores rendimientos, ya que los recursos se están empleando en individuos con mayor capacidad para explotarlos (Gallardo-Gallardo et al, 2013). No obstante, al igual que la perspectiva inclusiva, la exclusiva también tiene críticas. Las evaluaciones de desempeño y potencial no se realizan a través de factores objetivos únicamente, se encuentran influenciados por juicios y sesgos (Pepermans, Vloeberghs y Perkisas, 2003). Asimismo, puede generar problemas de motivación y autoestima, fomentando a su vez alta sensibilidad al feedback y miedo al fracaso, lo que inevitablemente merma la productividad y las contribuciones de los trabajadores afectados. De igual modo, la distribución de recursos entre las personas consideradas con talento puede generar problemas de moral y lealtad entre los trabajadores no considerados como tal (Gallardo-Gallardo et al, 2013). Por último, también puede generar un clima interno de alta competitividad que puede frenar el aprendizaje en la organización y fomentar un peor clima laboral (Pfeffer, 2001).

Así, tras realizar este recorrido por las distintas conceptualizaciones de talento, podemos concluir que no existe una definición universalmente aceptada del término. Por tanto, las organizaciones deben realizar el esfuerzo de acotar al máximo lo que para ellas significa talento. De esta forma, tendrán la capacidad de atraer, evaluar, desarrollar y retener el mejor talento, lo que les permitirá

diferenciarse y mantenerse competitivas en el mercado tan cambiante, incierto, complejo y ambiguo en el que se opera hoy en día (entorno VUCA).

6. ¿Qué es la Gestión del Talento?

Al igual que ocurre con el concepto de talento, existe falta de claridad respecto a la gestión del talento. Esta carencia de claridad afecta a su definición, a su alcance y a sus objetivos (Collings y Mellahi, 2009). Según un estudio llevado a cabo en Reino Unido, un 51% de los profesionales de recursos humanos realizan actividades de gestión de talento, sin embargo, solo el 20% las efectúan aplicando una definición formal del término (CIPD, 2006). Aston y Morton (2005) señalan también que “no existe una definición consistente o concisa de la gestión del talento” (p. 30) lo que genera confusiones y evita la optimización de los recursos.

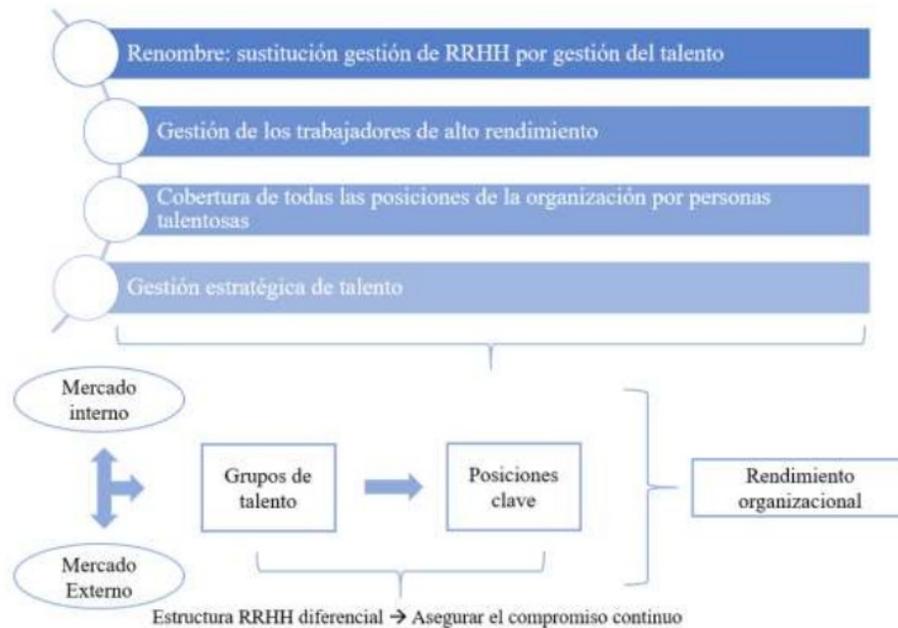
Pese a esta falta de claridad, la gestión del talento se ha convertido en el término más importante dentro del ámbito de Recursos Humanos en el siglo XXI (Collings y Mellahi, 2009). Según un informe de Boston Consulting Group del 2007, la gestión del talento es uno de los cinco mayores desafíos de recursos humanos en el entorno europeo. Así, se ha convertido en el centro de atención de académicos y profesionales, teniendo más de 1.350.000 búsquedas en Google Scholar y más de 16.500.000 búsquedas en Google (Collings et al, 2017). Estos datos son sumamente reveladores, ya que este interés académico y profesional por la gestión del talento no surgió hasta mediados de los años noventa, publicándose las primeras investigaciones hacia el año 2009 (Collings et al, 2017). El surgimiento de este interés se localiza, como se ha indicado anteriormente, en los años noventa tras la publicación del trabajo “The War for Talent” realizado por los consultores de McKinsey (Collings et al, 2017). Este estudio responde a los desafíos de la época: el envejecimiento de la población y el endurecimiento del mercado laboral. De esta manera, los consultores de Mckinsey buscaban, entre otros, entender lo que diferenciaba a las organizaciones que exhibían un alto rendimiento de las que no, llegando a la conclusión de que las primeras se centraban en el talento de su organización (Chambers et al, 1998). Así, según este estudio, las organizaciones que mostraban mejores rendimientos eran aquellas que establecían la gestión del talento como una prioridad, aquellas que tenían una “mentalidad” enfocada en el talento y aquellas que eran conscientes de que el talento superior es una fuente de ventaja competitiva. Según los resultados del estudio, una correcta gestión del talento permite combatir los desafíos del envejecimiento de la población y del endurecimiento del mercado laboral y, a su vez, combatir otros desafíos presentes en la actualidad. Conforme a lo señalado por Chambers et al (1998), estos desafíos son fundamentalmente tres. El primero hace referencia a que el mundo y la economía son cada día más complejos y requieren, por tanto, talento más sofisticado y con

mejores habilidades como la perspicacia global, la fluidez multicultural y tecnológica y la visión empresarial. El segundo reto alude a que las pequeñas y medianas empresas buscan el mismo talento que las empresas de mayor tamaño, siendo las primeras capaces de ofrecer oportunidades distintas y de gran interés para los candidatos como son el impacto, la responsabilidad y el crecimiento profesional. El tercer desafío muestra el incremento de la movilidad entre puestos de trabajo. Hace diez años, las personas cambiaban una o dos veces de trabajo en toda su carrera profesional, sin embargo, en la actualidad un trabajador cambia de media cinco veces de empleo. Por tanto, según Chambers et al. (1998), han surgido y continuaran surgiendo cambios y nuevas tendencias y la gestión del talento es un elemento clave para abordar estos cambios y mantener un alto rendimiento y productividad en las organizaciones.

Las distintas investigaciones posteriores han dado lugar a diversas conceptualizaciones de la gestión del talento. Para Cappelli y Keller (2017) la gestión del talento es “el proceso por el cual las organizaciones anticipan y satisfacen las necesidades de talento en las posiciones estratégicas” (pp. 24). Lewis y Heckman (2006), por su parte, identifican tres corrientes entorno a la gestión del talento. En la primera simplemente se sustituye el concepto “gestión de recursos humanos” por “gestión del talento”. La gestión del talento en esta corriente hace referencia a actividades propias de la gestión convencional de recursos humanos (selección, desarrollo, formación etc). Es decir, se trata simplemente de un cambio de nombre. La segunda corriente se basa en la gestión de los trabajadores de alto rendimiento, los “A players”. Se basa en identificar las necesidades de estos empleados y gestionar su progresión a través de las distintas posiciones que ocupan. La tercera, y última corriente, se centra en la gestión de las personas talentosas. Esta tradición defiende que todas las posiciones de las organizaciones tienen que ser cubiertas por los “A players”, excluyendo así de la organización a los empleados con menor rendimiento. En esta última corriente se aplica la gestión del talento a todos los empleados de la organización, ya que todos ellos son trabajadores de alto rendimiento. Así, al igual que en el primer caso, resulta complicado diferenciar la gestión del talento de la gestión general de recursos humanos.

Tres años más tarde de que se publicara el artículo de Lewis y Heckman, Collings y Mellahi (2009) identifican una cuarta corriente e introducen el término gestión estratégica de talento. Para ellos, esta gestión estratégica del talento es el conjunto de actividades y procesos por los que se identifican las posiciones clave que contribuyen e impactan de manera diferente y sustancial a las ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones, el desarrollo de los grupos de talento (formados por empleados con alto rendimiento y/o alto potencial) para cubrir dichas posiciones clave y el desarrollo de una estructura de recursos humanos diferencial que facilite la cobertura de las posiciones con trabajadores competentes y que permita asegurar su compromiso continuo con la empresa.

A continuación, se muestra un gráfico resumen de las cuatro corrientes de la gestión del talento desarrolladas en este apartado haciendo mayor hincapié en la definición de Collings y Mellahi de la gestión estratégica de talento:



Elaboración propia.

Por tanto, esta definición de gestión estratégica de talento consta de tres elementos fundamentales que procedemos a detallar a continuación: la identificación de posiciones estratégicas, la identificación y desarrollo de grupos de talento y la creación de una estructura diferencial de recursos humanos.

6.1. Identificación de posiciones estratégicas

Según Collings y Mellahi (2009), el punto de partida en la gestión estratégica del talento es la identificación sistemática de posiciones clave. En palabras de Becker y Huselid (2006), debe existir una clara diferenciación de roles y posiciones que permita poner el foco en los puestos estratégicos en lugar de en los no estratégicos, ya que como señalan Boudreau y Ramstad (2007), es común encontrar organizaciones en las que exista un exceso de inversión en roles que no son claves o estratégicos. Lo complejo es identificar cuáles son estas posiciones estratégicas. Becker y Huselid (2006), Boudreau y Ramstad (2007) y Collings y Mellahi (2009) coinciden en que son

aquellas posiciones que son centrales para la estrategia de la organización y en las que aumentando la calidad y/o cantidad de personas en dichas posiciones es muy probable que se produzca un retorno para la organización, contribuyendo de manera sustancial a su ventaja competitiva. En otras palabras, en el pasado, los puestos se diferenciaban en función de los “inputs”. Se consideraba que los trabajadores podían contribuir a la estrategia de la empresa simplemente por su valor y sus habilidades (Becker y Huselid, 2006). En la actualidad se centran en mayor medida en los “outputs”, es decir, en el potencial de las posiciones de contribuir e impactar en la estrategia global de la organización. Son aquellas en las que un cambio en la productividad de los trabajadores influye de manera considerable en el rendimiento de la empresa (Huselid et al, 2005).

Así, centrarse en los trabajadores de alto rendimiento y/o alto potencial es relevante, pero con ello no basta. Estos “A players” no podrán aportar todo su valor a la organización si no están ubicados en los puestos clave (Huselid et al, 2005). Por ello, como se ha mencionado anteriormente, lo primero es identificar las posiciones clave y estratégicas y después asegurarse que las personas correctas ocupan dichas posiciones (Collings y Mellahi, 2009). Según Huselid et al. (2005), tradicionalmente se valoraban los puestos de dos maneras. La primera era en función del nivel de habilidades, esfuerzo y responsabilidad que requería el puesto. Siguiendo esta forma de valoración, los puestos más importantes eran aquellos en los que los trabajadores tenían las mayores habilidades, capacidad de esfuerzo y responsabilidad. En la segunda, la valoración se realizaba en función del salario del puesto, ya que reflejaba la escasez de dichas habilidades en el mercado. De esta manera, los puestos de mayor relevancia eran los que estaban mejor pagados. Sin embargo, para Huselid et al. (2005), para que un puesto sea clave dentro de una organización debe cumplir con dos características principales. Primero, debe tener una especial importancia para el cumplimiento de la estrategia de la empresa y segundo, que variaciones en el rendimiento de los trabajadores que ocupan dichos puestos supongan importantes variaciones en la productividad de la compañía.

Es por todo esto, que las organizaciones deben diferenciar sus distintas posiciones. En línea con el pensamiento de Huselid et al. (2005), las posiciones que forman parte de las empresas se pueden dividir en tres categorías: posiciones A, B y C. Las posiciones A, ya han sido descritas en párrafos anteriores. Las “B positions” son aquellas que tienen un impacto estratégico indirecto porque dan soporte a las posiciones A o aquellas que son potencialmente estratégicas pero que actualmente tienen una reducida varianza de rendimiento. Normalmente no suelen crear valor, pero son fundamentales para mantenerlo. Por su parte, las posiciones C son aquellas que no contribuyen a la consecución de la estrategia y que tienen poco efecto en la creación de valor, pero son necesarias para el correcto funcionamiento de la organización. Cabe así destacar, que esta

categorización de las posiciones y en especial, las posiciones A, son independientes de la jerarquía de la empresa, es decir, podemos encontrar posiciones A, B y C tanto en posiciones que ocupan un alto nivel en la jerarquía como en aquellas que ocupan un nivel más bajo (Huselid et al, 2005).

De este modo, para identificar estas posiciones clave se debe tener clara cuál es la estrategia de la organización (por ejemplo, competir en base al precio o en base a la calidad). Posteriormente se deben identificar cuáles son las capacidades necesarias para llevar a cabo esa estrategia (qué habilidades, tecnología etc) y finalmente, determinar que posiciones son críticas para aplicar dichas capacidades y cumplir así con la estrategia. Por todo ello, es claro que no existen posiciones clave de forma inherente si no que dependen de cada empresa (Huselid et al, 2005). Por ejemplo, puede darse el caso de dos empresas que tengan la misma estrategia (satisfacción del cliente) pero que dicha estrategia se fundamente de forma diferente. Para una puede basarse en el trato, servicio y asesoramiento personalizado y para la otra puede basarse en buenos precios y disponibilidad del producto. Así, incluso para una misma estrategia, los puestos clave serán diferentes.

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las características de las distintas posiciones (A, B y C) según Huselid et al (2005):

	A position	B position	C position
Características	- Impacto directo en la estrategia - Alta varianza en el rendimiento de los trabajadores que ocupan las posiciones	- Impacto indirecto en la estrategia mediante el apoyo a las posiciones A - Potencialmente estratégicas, pero actualmente tienen una reducida varianza de rendimiento	- Necesarias para el funcionamiento de la organización, pero tienen un impacto estratégico nulo o muy reducido
Determinante del salario	Rendimiento	Nivel de la posición	Precio de mercado
Creación valor	Creación de valor mediante el incremento de ingresos o reducción de costes	Apoyo a las A positions en la creación de valor	Creación de valor muy reducida
Consecuencias errores	Coste muy alto de los errores	Coste alto y puede destruir valor	No tiene por qué incluir un coste necesariamente
Consecuencias de mala contratación	Alto coste en la pérdida de la formación invertida y en la nueva contratación	Medianamente fácil de solucionar mediante la sustitución de la persona	Fácil de remediar mediante la sustitución del trabajador

*Elaboración propia.
Fuente: Huselid et al. (2005).*

6.2. Identificación y desarrollo de grupos de talento

Una vez que se han identificado las posiciones clave de la organización, el segundo elemento es crear grupos de talento que permitan cubrir dichas posiciones, las que contribuyen de manera diferencial y sostenible al rendimiento organizacional (Collings y Mellahi, 2009). Esta perspectiva es contraria a la tercera corriente de pensamiento desarrollada por Lewis y Heckman en 2006, la cual se ha indicado en el apartado “¿qué es la gestión del talento?”, ya que no implica excluir de la organización a los empleados de menor rendimiento, los “C players”, ni cubrir todas las posiciones de la empresa con “A players”. La creación de estos grupos de talento consiste en la identificación y el desarrollo de un conjunto de trabajadores que exhiben y demuestran un alto rendimiento y/o alto potencial (Collings y Mellahi, 2009). Se trata de gestionar este talento con anticipación y no simplemente cuando existen necesidades o vacantes que cubrir (Sparrow, 2007).

Según Cappelli y Keller (2017), los trabajadores de alto rendimiento son aquellos que contribuyen o tienen la capacidad de contribuir de manera diferencial a los rendimientos de la organización en comparación con sus compañeros, lo que implica que la incorporación o salida de alguno de ellos afecta de manera sustancial a la productividad de la organización. Para Douglas et al. (2010) los trabajadores de alto potencial son aquellos que superan a sus compañeros en distintos aspectos y circunstancias del ámbito laboral, aquellos que trabajan y se comportan de manera que reflejan la cultura y valores de la organización de forma ejemplar y aquellos que tienen una fuerte capacidad de aprender, crecer y triunfar en sus carreras profesionales. En su artículo “Are you a high potential?”, Douglas et al. (2010) identifican tres elementos fundamentales que caracterizan a los trabajadores de alto potencial: que den resultados sólidos de manera continuada, contribuyendo así a su credibilidad; que dominen los conocimientos técnicos pero que también cuenten con habilidades que les permitan afrontar diferentes situaciones, problemas y experiencias más complejas en las que los conocimientos técnicos no son suficientes; y que sean conscientes de que todos los comportamientos cuentan, convirtiéndose así en referentes. No obstante, también señalan que en numerosas ocasiones con esos elementos no es suficiente y que existen cuatro factores adicionales, “x factors”, que distinguen a los altos potenciales del resto de empleados. El primer factor es que cuentan con un impulso natural para superarse y alcanzar la excelencia. Para ellos muchas veces lo “muy bien” no es suficiente, siempre buscan ir más allá e incluso son capaces de sacrificar otros aspectos por conseguir sobresalir. El segundo factor es que cuentan con una muy alta capacidad de aprendizaje. Son capaces de identificar y absorber nuevas y diferentes ideas, teniendo el sentido común y la habilidad de trasladarlas en aprendizaje y llevarlas a la acción. El espíritu emprendedor es el tercer factor identificado por estos autores. Toman riesgos y salen de sus zonas de confort para encontrar nuevos caminos y cumplir, así, con su impulso de excelencia. El cuarto, y último factor, hace referencia a que cuentan con un sentido

especial que les permite controlar los riesgos a los que se exponen. Tienen la habilidad de gestionar los tiempos de manera eficiente, de leer las situaciones y de identificar las oportunidades. Su impulso de excelencia y su espíritu emprendedor les podrían llevar a tomar riesgos excesivos o tomar decisiones erróneas pero este sentido les permite identificar y controlar dichos aspectos. Tienen la habilidad de saber cuándo frenar y no entrar en determinadas situaciones o proyectos. Tienen la perspicacia que les permite estar en el lugar correcto, en el momento oportuno.

Estos grupos de talento pueden formarse tanto de manera interna como externa, es decir, según Collings y Mellahi (2009), las organizaciones también tienen que reconocer la importancia del mercado laboral exterior para la gestión del talento. Esta relevancia se ha incrementado por el surgimiento de las carreras profesionales sin fronteras o “boundaryless careers”. Este concepto hace referencia a lo opuesto a lo que comúnmente se conoce como carreras profesionales internas, en las que los empleados desarrollan sus carreras en una única organización (Arthur y Rousseau, 1996). Según Cappelli (1999), las carreras profesionales sin fronteras han emanado por dos motivos principales. El primero, la incapacidad de las organizaciones de proporcionar carreras profesionales internas y el segundo, el hecho de que los trabajadores tienen un mayor compromiso e interés por sus objetivos personales que por los de la organización en su conjunto. Esto se encuentra en línea con el estudio, previamente analizado, llevado a cabo por Chambers et al (1998) para su artículo “The War for Talent” en el que se observa un incremento en la movilidad entre puestos de trabajo. No obstante, también debe tenerse en cuenta que el rendimiento depende del contexto, es decir, no se puede asumir que un trabajador de alto rendimiento va a mantener su productividad cuando cambie de organización (Collings et al, 2017). Así, se pueden destacar dos estudios que demuestran esta relevancia del contexto. El primero es el realizado por Groysberg et al (2008), en el que se detectó que casi el 50% de los mejores analistas de Wall Street bajaron su rendimiento de media un 20% cuando cambiaron de empresa. Gracias a este estudio concluyeron que el 30% del rendimiento depende del trabajador y que el 70% restante está determinado por el contexto. El segundo estudio se realizó sobre un grupo de cirujanos cardíacos que realizaban las mismas operaciones quirúrgicas en distintos hospitales. Del estudio se desprendió que los cirujanos tenían un mayor rendimiento en los hospitales en los que realizaban el mayor número de sus operaciones. Este hecho encuentra su explicación en que los cirujanos estaban más familiarizados con los equipos de trabajo, los compañeros y las rutinas de trabajo (Huckman y Pisano, 2006).

Así, es muy relevante tener todos estos aspectos en cuenta a la hora de crear los grupos de talento, ya que dichos individuos serán los que ocupen las posiciones clave de la organización y los que, por tanto, tengan un mayor acceso a los recursos y cuenten con una mayor autonomía para realizar

su trabajo y desarrollar su red de contactos, teniendo así un mayor impacto en la productividad global de la organización (Collings et al, 2017).

6.3. Creación de una estructura diferencial de recursos humanos que facilite la cobertura de las posiciones estratégicas con los grupos de talento

Continuando con la definición de gestión estratégica de talento, encontramos el tercer y último factor de la misma: la creación de una estructura de recursos humanos diferencial que permita cubrir las posiciones clave con los grupos de talento y que asegure el compromiso continuado de dichos trabajadores (Collings y Mellahi, 2009). Según estos autores, las organizaciones deberían alinear sus prácticas de recursos humanos con la estrategia de la organización y el contexto en el que opera. Esta estructura de recursos humanos debe tener en cuenta las contribuciones de todos los empleados de la compañía y desarrollarse en función del valor y el carácter único de los mismos (Lepak y Snell's, 2002). Todo ello, con el objetivo de asegurar el desarrollo, la motivación y el compromiso de los grupos de talento, para incrementar así el rendimiento y productividad organizacional (Collings y Mellahi, 2009). Esta estructura diferencial de recursos humanos debe construirse en base al círculo virtuoso de la gestión del talento. Como se ha mencionado al inicio del presente trabajo, este círculo está constituido por 4 fases principales: detección y necesidad, atracción e incorporación, evaluación y desarrollo y retención y fidelización (Digitalización en la Gestión del Talento, 2019). La segunda (atracción) y la cuarta (retención) fase de este círculo continuo tienen una especial relevancia porque ocupan un lugar prioritario en las agendas de los CEOs dada su importancia para el correcto funcionamiento del ciclo (BCG, 2013; Mercer, 2016 y PwC, 2015). A continuación, se detallan más en profundidad la segunda y cuarta fase de este círculo virtuoso.

6.3.1. Atracción

La primera, la atracción, tiene como objetivo atraer el talento a las organizaciones. Esto se consigue aumentando el “atractiveness” de las empresas (Hendriks, 2016). Este atractivo de las organizaciones es definido como el grado con el que un individuo percibe la empresa como un buen lugar para trabajar o simplemente como el nivel de deseo de una persona para trabajar en una determinada compañía, es decir, cómo de atractiva es una organización para las personas (Kessler, 2013). Así, las principales preguntas a plantearse son: ¿qué atrae a los individuos a aplicar a determinadas empresas? ¿Qué variables afectan las percepciones que tienen las personas de las organizaciones y cómo estas percepciones influyen en la intención de los individuos de

aplicar a las empresas para trabajar en ellas? Esto puede resultar muy relevante, ya que permite mejorar y optimizar las estrategias de reclutamiento (Kessler, 2013). Cabe destacar que el atractivo organizacional está estrechamente relacionado con el reclutamiento, sin embargo, no es lo mismo. El área de reclutamiento se centra en los procesos que tienen las organizaciones para seleccionar empleados. Por tanto, se centra fundamentalmente en los procesos internos de las empresas. El atractivo organizacional, por su lado, pone el foco en las características de las compañías, en los individuos y en sus percepciones de dichas características. El reclutamiento es un medio para atraer a los candidatos potenciales a la organización, pero no es lo que atrae a los individuos (Kessler, 2013).

Para Hendriks (2016) el atractivo organizacional es lo que hace que una persona seleccione una compañía para trabajar en función de la idea y creencias que tiene de la organización, del grado de convicción con el que recomendaría dicha empresa y la intención de participar del propio individuo sobre el entorno de la empresa. En palabras de Berthon, Ewing y Hah (2005) el atractivo organizacional es el conjunto de beneficios que un empleado actual y potencial percibe a la hora de trabajar en una empresa. Este concepto también es definido por Jiang e Iles (2011) como la medida en la que los individuos perciben una organización como un buen lugar para trabajar o el poder propio de una organización que llama la atención de las personas para aplicar en ellas y que incentiva a los trabajadores actuales a permanecer en la empresa, reduciendo así la rotación de la misma.

Es importante tener en cuenta que las personas seleccionan y permanecen en las empresas por decisión propia (Barnard, 1938). Emplean el proceso de decisión basado en la satisfacción y no en maximizar la utilidad. Esto significa, que debido a las limitaciones de tiempo, recursos e información (limitada y, en ocasiones poco precisa), a la hora de tomar decisiones los individuos no buscan maximizar los resultados, si no seleccionar la primera opción que satisfaga el mínimo de criterios identificados como básicos para esa decisión (Kessler, 2013).

Existe una corriente que se basa en el concepto de personalidad corporativa, en el que las empresas son consideradas como “individuos” y se les asignan características y rasgos de personalidad (Berens y Riel, 2004). Así, Lievens y Highhouse (2003) identificaron los 5 rasgos de personalidad de las compañías que más impactan en el atractivo organizacional. Estas 5 características son: transparencia, innovación, competencia, prestigio o reputación y consistencia. Más adelante Lievens et al. (2007) incorporó un rasgo adicional, el entusiasmo. No obstante, estos rasgos no son parte de una lista cerrada si no que varían en función del sector, país y entorno en el que operan las empresas (Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde, 2017). Lo que es claro es que las características de las empresas determinan el atractivo organizacional como empleador,

pero para que estos atributos influyan en el atractivo organizacional estos deben ser visibles, destacar y manifestarse en la cultura y valores de las compañías (Lievens et al., 2001). Así, para Berthon, Ewing y Hah (2005) las características de las empresas con mayor impacto en el atractivo organizacional son la innovación, la existencia de prácticas que fomenten la creatividad de los empleados, el trabajo en equipo, el clima laboral, el reconocimiento del trabajo, la compensación, las oportunidades de promoción y la oportunidad de que los trabajadores apliquen lo que aprenden y puedan enseñárselo y ayudar al resto. Según Barrow y Mosley (2011) las características más relevantes son la comunicación interna clara y transparente, el liderazgo, los valores corporativos, el reconocimiento y la existencia de planes de formación y desarrollo. Siguiendo el pensamiento de Lievens y Highhouse (2003), y adicionalmente a las 5 características señaladas arriba, las personas también valoran la estabilidad y seguridad, la flexibilidad horaria y las condiciones salariales a la hora de determinar el atractivo de una compañía. Schreurs et al. (2009), también apuntan que la estabilidad y seguridad, junto con la oportunidad de trabajar en equipo, la estructura organizacional y las oportunidades de traslado a otros lugares, son factores relevantes que impactan en el deseo de los individuos para trabajar en una determinada organización. Ambler y Barrow (1996), por su parte, puntualizan que los individuos tienen una mayor atracción por empresas que fomentan el sentimiento de pertenencia y por las que tienen valores e ideas similares a los suyos propios. Turban (2001) propone 4 características diferenciales más, la imagen corporativa que posee la empresa, la existencia de retos y tareas que sean desafiantes, la implicación dentro de la sociedad (que sea transparente y honesta con la población) y la práctica de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Por último, para Kausel y Slaughter (2011) la reputación que tenga la compañía es una característica importante. Según este autor, las empresas consideradas grandes, exitosas y populares (como, por ejemplo, las Big 4) resultan más atractivas. La reputación organizacional también puede ser entendida como la percepción o juicio que tienen los stakeholders (todos los grupos que tienen un interés en la organización) de la capacidad que tiene una empresa para crear valor basándose en acciones pasadas. Permite predecir el futuro y le otorga protagonismo a la compañía (Hendriks 2016).

Existen numerosos autores, entre los que encontramos Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde (2017), Turban y Keon (1993), Lievens et al. (2001), Chapman et al. (2005) y Schreurs et al. (2009), que señalan que el atractivo organizacional es un encaje entre las características de las organizaciones y las características de las personas que trabajan en ellas. De esta línea de pensamiento surge la perspectiva interaccionista, que desarrolla la idea de que el atractivo organizacional no viene determinado únicamente por las características de las empresas, sino que se logra cuando se consigue el equilibrio entre dichas características y las características de los individuos (Barnard, 1938). Schneider (1987) defiende que distintos tipos de personas son

atraídos por distintos tipos de organizaciones. Es decir, si un grupo de individuos se encuentra ante dos organizaciones (A y B) con características diferentes, para unos la compañía A les resultará más atractiva y para otros será la B la que les resultará más atractiva, en función de sus características personales. Chatman (1989) señala que las personas son atraídas por organizaciones que tienen valores, normas y características que coinciden con lo que ellos buscan y con lo que consideran que es más relevante. Por todo ello, resulta clave destacar que la interacción entre las características de los individuos y las características de las compañías impactan en el atractivo organizacional (Schneider, 1987).

Turban y Keon (1993) llevaron a cabo un estudio para investigar cómo esta interacción entre las características de las personas y las características de las empresas impacta en el atractivo y, por tanto, afecta a las actitudes que los individuos tienen en el ámbito laboral. En su estudio, tuvieron en cuenta cuatro características organizacionales y dos características personales. La primera característica relativa a la empresa es la estructura salarial. Intentaban medir si su contribución al atractivo organizacional dependía de si estaba basada en el rendimiento o simplemente en la antigüedad. La segunda característica es la centralización, referida al grado de concentración del poder en la compañía. En general, en las empresas con menos nivel de centralización los trabajadores tienen un mayor poder de decisión (Price, 1977). El tamaño de la organización es el tercer factor que se tuvo en cuenta a la hora de realizar el estudio. El tamaño afecta a los sistemas, prácticas, nivel de cohesión grupal y la forma en la que se procesa y comunica la información en la empresa. Además, es una característica saliente y fácil de observar, normalmente medida en número de empleados, nivel de ingresos o valor de los activos. La cuarta, y última característica, es la dispersión geográfica, entendida como la medida en la que una organización tiene plantas u oficinas ubicadas en distintos lugares del país o en distintos países. Los resultados del estudio mostraron que las empresas de menor tamaño, con estructuras salariales basadas en el rendimiento de los trabajadores, con un nivel bajo de centralización (empresas descentralizadas) y con una menor dispersión geográfica son consideradas como más atractivas.

Estos fueron los resultados teniendo únicamente en cuenta las características organizacionales. Turban y Keon (1993) decidieron incluir, además, dos características personales para comprobar si dichas características moderaban la influencia de las características organizacionales en el atractivo de las empresas. Existen numerosas características relacionadas con los individuos. Para la selección de estos dos factores tuvieron en cuenta dos criterios. Las características debían impactar en la forma en la que las personas reaccionaban a circunstancias del entorno e influir en las actitudes y comportamientos de los trabajadores en el ámbito laboral. Así, las dos características seleccionadas fueron “self esteem” (autoestima) y “need for achievement” (orientación al logro). El autoestima se refiere a cómo de favorable se evalúa una persona a ella

misma (Barnard, 1938). Según la hipótesis de la plasticidad del comportamiento, los individuos con una menor autoestima tienen una mayor susceptibilidad al entorno, por lo que las características organizacionales tendrán un mayor peso en determinar el atractivo de las organizaciones. Es decir, mientras que las decisiones de personas con una menor autoestima están más influenciadas por factores externos, las decisiones de las personas con mayor autoestima están más influenciadas por factores internos (Turban y Keon 1993). Es por ello, que la evidencia sugiere que los individuos con mayor autoestima son más propensos a seleccionar empresas y empleos que son percibidos como congruentes con sus necesidades y preferencias (Brockner, 1998). En cuanto a la orientación al logro, las personas con mayores niveles de esta característica tienden a asumir trabajos que supongan un reto en su día a día y a tener control sobre sus resultados y la manera de hacer las cosas, tienden a preferir culturas orientadas a resultados (O'Reilly et al., 1991).

Los resultados del estudio llevado a cabo por Turban y Keon (1993), teniendo en cuenta el efecto moderador de las características personales, mostraron que las personas con niveles de autoestima superiores tienen una mayor atracción por empresas que son descentralizadas, ya que tendrían un mayor poder de decisión, y por empresas con estructuras salariales basadas en el rendimiento, porque su compensación dependería de sus habilidades y resultados individuales. Esto se debe a que las personas con alta autoestima tienen una mayor confianza en ellos mismos y en sus habilidades. Las personas con menor autoestima están más atraídas por empresas con sistemas de compensación basados en la antigüedad y por empresas con mayor nivel de descentralización, ya que de esta manera pueden compartir la responsabilidad de las decisiones que toman, no siendo así los únicos responsables de las mismas. No se obtuvieron resultados en cuanto al efecto moderador del autoestima sobre el tamaño organizacional y la dispersión geográfica. Por un lado, los individuos con alta autoestima podrían estar más atraídos por empresas de menor tamaño porque su impacto en ellas puede ser mayor y las personas con autoestima más baja verse atraídos por empresas con un tamaño superior porque consideran que pueden pasar más desapercibidos en ellas. Por otro lado, las personas con mayor autoestima también podrían preferir las empresas grandes porque son más retadoras y hay mayores niveles jerárquicos por los que ascender.

En cuanto a los resultados obtenidos referentes a la orientación al logro, se concluyó que, al igual que las personas con niveles superiores de autoestima, los individuos con mayor orientación al logro están más atraídos por empresas con sistemas de compensación basadas en el mérito y rendimiento y por empresas descentralizadas, ya que este tipo de personas prefieren ser responsables de sus resultados y participar de manera activa en los procesos de decisión. Por tanto, los resultados de este estudio sostienen que las características organizacionales impactan en la

atracción hacia las compañías, pero este impacto está moderado en parte por las características individuales de las personas.

El atractivo organizacional es difícil y complejo de medir. En los últimos años ha crecido la atención sobre la medición de este concepto (Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde, 2017). Han surgido distintos índices y rankings que tienen como objetivo medir el atractivo de las empresas. La revista Fortune, por ejemplo, realiza cada año un ranking de las empresas más admiradas para trabajar (“World’s Most Admired Companies”). Según este ranking, en el año 2020 las empresas que forman parte del top tres de las empresas más admiradas son Apple, Amazon y Microsoft (revista Fortune). La herramienta Gallup’s Q12 se utiliza para medir el engagement en las organizaciones, otorgando cada año el premio “The Gallup Greatplace to Work Award”. Otro índice de medición, y el más conocido y relevante que existe en la actualidad en el mundo, es el realizado por el Instituto de “The Great Place to Work” (Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde, 2017). Este ranking, el “The Great Place to Work”, se lleva realizando desde 1980 y mide, entre otros factores, la confianza, el orgullo y la satisfacción de trabajar en una determinada empresa. En el año 2020, el ranking mundial lo lideran las empresas Cisco Systems Inc. (sector tecnológico), DHL Express (sector transporte) y Hilton (sector hotelero). En cuanto al ranking de mejores empresas para trabajar en España, el índice separa entre empresas con 50-500 trabajadores y empresas que tienen a partir de 501 trabajadores. En el primero, las tres primeras compañías del ranking son Sas Institute (sector tecnológico), Mundipharma (sector farmacéutico y biotecnológico) y Voxel Group (sector fintech y turismo). Lilly (sector farmacéutico), Mars Iberia (gran consumo) y Admiral Seguros (sector seguros) son las tres compañías que encabezan el ranking de las mejores empresas para trabajar en España que cuentan con más de 500 empleados (The Great Place to Work). Sin embargo, estos índices y rankings no son precisos ni completos del todo. Por ejemplo, el ranking de la revista Fortune se realiza únicamente con la participación de ejecutivos, directores y analistas financieros que miden los atributos de las compañías, por lo que se ignoran las percepciones de los trabajadores. Por su parte, el premio de Gallup tiene la limitación de que solamente tiene en cuenta empresas que cumplen con ciertos criterios de tamaño y ratios de respuesta. Además, se realiza simplemente con 12 preguntas, lo que resulta insuficiente para medir de manera completa el atractivo organizacional (Bakanauskiene, Bendaraviciene y Barakausde, 2017).

6.3.2. Retención

La retención del talento es determinante para el éxito y la sostenibilidad organizacional a largo plazo, es por ello por lo que las empresas están incrementando el tiempo y recursos que dedican a la retención, ya que la escasez del talento es cada vez mayor (Lahkar y Baruah, 2013). Si el proceso de retención no resulta exitoso se tiene que incorporar a nuevos trabajadores y este nuevo proceso de selección, junto con el proceso de incorporación y de formación, es mucho más complicado e implica mayores costes que si la retención fuera efectiva, sin olvidar que alcanzar los niveles de productividad del individuo que abandona la organización conlleva tiempo (Baker 2006). La retención es uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas hoy en día (Lahkar y Baruah, 2013). Para estos últimos autores, la retención consiste en fomentar que los trabajadores permanezcan en la empresa por el máximo tiempo posible o hasta la finalización de un proyecto.

En línea con este pensamiento, Acton et al. (2003) definen la retención como el conjunto de esfuerzos realizados por las empresas para crear e impulsar entornos de trabajo que fomenten que los trabajadores permanezcan en las compañías, implementando políticas y procedimientos que satisfagan las diversas necesidades de los empleados. En palabras de Frank et al. (2004), la retención es “el esfuerzo que realiza una empresa para mantener a los mejores empleados con el fin de que cumplan los objetivos organizacionales” (pp. 13). También es entendida como el porcentaje de empleados que permanecen en una organización. Niveles altos de retención es lo que desean la mayoría de las organizaciones (Phillips y Connell, 2003). Según Stauss et al. (2001), la retención se consigue cuando se promueve la satisfacción, el sentimiento de pertenencia, el compromiso, la confianza y la transparencia. Es importante destacar que las razones por las que se quedan los empleados no son siempre las mismas por las que los trabajadores abandonan las empresas y, pese a que las compañías pongan todos sus esfuerzos en promover la retención, los empleados también pueden decidir abandonar las organizaciones, por ejemplo, por motivos propiamente personales (Steel et al., 2002). Otro concepto relacionado con la retención, pero opuesto, es el “turnover” o rotación. La rotación es el porcentaje de empleados que abandonan la organización por cualquier razón. Así, y como también señala Steel et al. (2002), se distingue entre la rotación evitable y la no evitable, siendo la primera en la que se tienen que centrar las empresas (Phillips y Connell, 2003).

Altos niveles de rotación generan efectos negativos en las organizaciones. Altos costes económicos y dificultades en la supervivencia de organizaciones son algunos de estos efectos adversos. En el entorno tan complejo y volátil en el que operan las empresas hoy en día, la atracción y la retención del talento son fundamentales para garantizar el éxito organizacional.

También puede generar pérdidas de productividad y conocimiento, dado que se van trabajadores que han estado tiempo en la compañía y ya controlan el trabajo y los procedimientos. Esto se traduce, además, en un empeoramiento de la calidad del servicio ofrecido a los clientes. También puede dar lugar a pérdida de oportunidades, ya que puede generar escasez de empleados para los proyectos potenciales. Afecta también a proyectos actuales que se retrasan o se realizan con una menor calidad porque trabajadores clave abandonan la empresa. De igual manera, altos niveles de rotación afectan negativamente a la imagen de la empresa y una vez que dicha imagen se implanta en los mercados es difícil cambiarla, afectando de manera negativa a la atracción del talento (Phillips y Connell, 2003).

Si las organizaciones diseñan e implementan estrategias de retención apropiadas, los trabajadores permanecerán en las compañías y trabajarán con la finalidad de alcanzar todos los objetivos de la empresa. Es el departamento de recursos humanos, junto con negocio, quienes deben tener un papel activo en la retención (Acton et al., 2003). Lahkar y Baruah, (2013) señalan que la retención no está determinada por un único factor si no que existen numerosos factores que impactan en la retención de los trabajadores. La compensación salarial es un factor que afecta a la retención. La relación entre los incrementos salariales y la rotación es negativa, es decir, por norma general, si se dan incrementos salariales, la rotación disminuye (Trevor et al., 1997). Además, estos últimos autores defienden que todas las organizaciones tienen sistemas de compensación, pero pocas lo utilizan estratégicamente. La compensación incrementa el compromiso y la motivación y reduce la rotación (Moncraz et al., 2009). El reconocimiento y las estructuras de recompensa, entendidas como los beneficios que una organización ofrece a los trabajadores por su buen rendimiento y desempeño, son otro factor clave en lo que a retención se refiere (Agarwal, 1998). Son dos aspectos importantes para los empleados, ya que quieren que su trabajo sea reconocido y apreciado y generan una impresión a los trabajadores de que son importantes y valiosos para la empresa. La posibilidad de promoción y crecimiento dentro de las compañías también impacta de manera positiva en la retención (Lahkar y Baruah, 2013). Otro aspecto que contribuye de manera favorable a reducir la rotación es que los trabajadores estén informados de cómo va el negocio y tengan la oportunidad de participar activamente en las decisiones. El hecho de que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones genera un sentimiento de pertenencia que contribuye a reducir la rotación (Hewitt, 2002). Asimismo, la flexibilidad y la existencia de prácticas que favorezcan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal son un factor determinante hoy en día para la retención. Además, cuando el trabajo interrumpe los descansos o el tiempo personal esto afecta negativamente a la satisfacción de los trabajadores y provoca un incremento en la rotación (Hyman et al., 2004). La retención también se encuentra muy influida por el entorno de trabajo y las relaciones con los compañeros y superiores. Los ambientes de trabajo agradables y adecuados que favorecen relaciones positivas con el resto de trabajadores contribuyen de manera favorable

a la retención (Wells y Thelen, 2002). La existencia de programas de formación y desarrollo también son un factor crucial, ya que los trabajadores quieren continuar aprendiendo y formándose para crecer profesionalmente. No solo favorece la retención, sino que también contribuye a la productividad porque los empleados cuentan con mayores herramientas y conocimientos para realizar sus funciones (Messmer, 2000). Por último, la seguridad y estabilidad también contribuyen favorablemente a la retención, ya que si los trabajadores perciben que su trabajo no está asegurado buscarán otras opciones donde trabajar que les aporten la seguridad que buscan (Lahkar y Baruah, 2013). Estos son los factores más relevantes que afectan a la retención, no obstante, se debe tener en cuenta que no hay una estrategia universal para disminuir la rotación que satisfaga a todos los trabajadores, ya que los individuos tienen diferentes personalidades, necesidades y expectativas (Phillips y Connell, 2003).

6.3.3. Employer Branding

En los últimos años ha surgido un nuevo concepto, el Employer Branding, que tiene como objetivo aumentar el atractivo de las empresas y aumentar su capacidad de retención (Backhaus y Tikoo, 2004). Cada vez un mayor número de organizaciones están incorporando esta práctica, ya que según el informe de la “Conference Board” de Nueva York de 2001, las organizaciones han descubierto que implementar políticas de Employer Branding dan lugar al desarrollo de ventajas competitivas. Pero, ¿a qué nos referimos con este concepto? El Employer Branding o Marca Empleadora, hace referencia a la diferenciación de las características de una organización como empleador respecto a las características de sus competidores, resaltando los aspectos que la hacen única (Backhaus y Tikoo, 2004). Para Ambler y Barrow (1996), el Employer Branding es el conjunto de beneficios económicos, funcionales y psicológicos que proporciona una organización. Así, el desarrollo de la Marca Empleadora consiste en promocionar tanto de manera interna (trabajadores actuales) como de manera externa (trabajadores potenciales) lo que hace a una organización diferente y deseada para trabajar en ella (Backhaus y Tikoo, 2004). Para Branham (2001) es una manera de asegurar el acceso de las organizaciones a empleados potenciales, ya que afecta de manera sustancial a como los empleados perciben la organización. En línea con el pensamiento de Branham (2001), para Petkovic (2004) el Employer Branding es un conjunto de factores diferenciales de las organizaciones que se manifiestan en las mentes del público objetivo (trabajadores y trabajadores potenciales). Se trata de construir una marca como empresa empleadora que sea identificable y única, que la haga, en todo momento, diferente del resto de organizaciones (Backhaus y Tikoo, 2004). Tras analizar estas definiciones, se puede destacar que el Employer Branding es una técnica que permite atraer, fidelizar y retener a trabajadores potenciales y actuales incrementando su satisfacción y sentimiento de pertenencia,

poniendo en valor contraprestaciones económicas y no económicas que recibe el empleado desde la empresa.

El fundamento del Employer Branding también reside en el uso de prácticas de marketing para resaltar y enfatizar el posicionamiento de las organizaciones como empleadores. Tiene el mismo propósito que una marca comercial, atraer a nuevos clientes, manteniendo siempre los ya existentes. La diferencia con la marca comercial se encuentra en el público objetivo y en los productos. En el caso del marketing, el público se centra en los clientes y en el caso del Employer Branding en los empleados, tanto actuales como potenciales (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores, 2014). En cuanto a los productos, el marketing se centra en los bienes y servicios que ofrece a sus clientes, mientras que el Employer Branding por su parte, pone el foco en la imagen general de la organización y sus productos son los puestos de trabajo que ofrece al mercado laboral (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo y Fernández-Lores, 2014). El Employer Branding se basa en que las empresas únicamente pueden prestar un buen servicio a sus clientes si cuenta con empleados satisfechos y motivados (Wilden, Gudergan y Lings, 2007). Así, muchos profesionales e investigadores consideran que las marcas (entendidas como la definición desarrollada por Kotler (1997) de la promesa de un “vendedor” o una organización de proporcionar de manera consistente y sostenible características, beneficios y servicios específicos a los “compradores”) y los recursos humanos son los activos más importantes de las organizaciones, por lo que un aspecto fundamental para las empresas es desarrollar ambos factores (Backhaus y Tikoo, 2004). El Employer Branding permite gestionar los beneficios que proporciona una organización para posicionarse como un buen lugar para trabajar en la mente de los potenciales y actuales trabajadores (Branham, 2001).

En la actualidad, y como venimos señalando a lo largo del presente trabajo, existe una gran competencia en el mercado laboral, en el que la disputa por buenos empleados es fuerte (Chambers et al., 1998), ya que, entre otros factores, la población europea de entre 16 y 60 años de edad (población en edad de trabajar) ha decrecido de un 62% a un 49% y se espera que esta tendencia decreciente continúe en los próximos años (Wilden, Gudergan y Lings, 2007). Es por ello, que es necesario invertir en estrategias para atraer y retener a empleados cualificados y convertirse así en el empleador de elección (Wilden, Gudergan y Lings, 2007). A la hora de evaluar este atractivo organizacional y la capacidad de retención de las compañías, el mercado laboral presta atención a factores como la claridad, experiencia previa, credibilidad y consistencia de las compañías. Según el estudio de Wilden, Gudergan y Lings en 2007 realizado a través de entrevistas a potenciales trabajadores en búsqueda activa de empleo, la *claridad* ofrecida por las organizaciones se traduce en una reducción en el esfuerzo que tienen que hacer las personas para conseguir información sobre dichas empresas. Los entrevistados señalaron que en las grandes

empresas los valores y la información sobre la organización en su conjunto era clara, sin embargo, las descripciones de los puestos y los valores específicos eran más ambiguos. Así, los individuos se presentan a las entrevistas laborales sin tener claros aspectos fundamentales de la organización. Esto les obliga a tener que buscar información adicional para poder reducir esta incertidumbre, lo que se traduce en costes para el potencial trabajador relacionados con estrés y el tiempo que tienen que invertir en conseguir la información. Los sujetos del estudio también expresaron que en general todas las empresas proporcionan poca información sobre empleo. No obstante, algunos ven esta falta de información como una oportunidad para destacar en las entrevistas, ya que así pueden buscar la información que ellos consideren más relevante. De la otra forma tendrían que memorizar todo tipo de información a la hora de enfrentarse a las entrevistas de trabajo.

Un aspecto relevante identificado en el estudio realizado por Wilden, Gudergan y Lings en 2007 es que las personas tenían una mayor preocupación por no poder cumplir con lo que la empresa demandaba que por que la empresa no cumpliera lo que estaba prometiendo u ofreciendo. Una mayor claridad lleva a una reducción en el riesgo que se percibe, ya que tendrán un conocimiento completo de lo que se espera de ellos, lo que les permitirá cambiar el foco de lo que se espera de ellos a lo que ofrecen las empresas, pudiendo seleccionar así la organización que ofrezca las mejores condiciones de trabajo. De aquí se desprende el concepto de contratación psicológica, identificado por Rousseau y Greller (1994). Este concepto implica que ambas partes, el candidato y la empresa, crean expectativas mutuas durante el proceso de selección. Así, una marca empleadora que no encaje con las expectativas del potencial o actual trabajador puede dar lugar a trabajadores insatisfechos y bajos niveles de retención. Es por ello, que el Employer Branding tiene que favorecer la *claridad* para generar una marca organizacional óptima que se introduzca en la mente de los candidatos y reduzca así el riesgo que perciben los potenciales trabajadores al incorporarse a la empresa.

Asimismo, la *experiencia previa también* juega un papel muy importante. Según los resultados obtenidos en el estudio realizado en 2007 por Wilden Gudergan y Lings, los individuos con una mayor experiencia laboral valoran más las oportunidades de carrera y de promoción, mientras que los que poseen una menor experiencia buscan más el prestigio para incluir en su CV o las oportunidades de formación. Para ambos grupos, los de mayor y menor experiencia, el aspecto económico es relevante pero no es, ni mucho menos, el más importante a la hora de elegir una organización para trabajar (aunque hay que destacar que las personas con menor experiencia dan mayor importancia a este factor). Esto sugiere que el Employer Branding debe identificar su público objetivo y desarrollar y comunicar su marca empleadora en función de los factores más valorados por su “target”.

La *credibilidad* es otro factor relevante a la hora de determinar el atractivo de las organizaciones. Según el estudio previamente mencionado la *consistencia* y coherencia entre lo que la empresa ofrece y su imagen y marca empleadora aumenta de manera considerable la credibilidad de las compañías. Además, si esta consistencia y coherencia no existen los costes para los potenciales y actuales empleados se incrementan dado que tendrán que destinar mayores recursos y tiempo a buscar información precisa sobre dicha empresa. Por ello, es crucial que lo ofrecido por la organización y su marca sea congruente. Asimismo, las inversiones que realizan las organizaciones para construir su marca empleadora también generan una mayor credibilidad, ya que los individuos perciben que las empresas se preocupan por sus trabajadores. El estudio defiende, por tanto, que el Employer Branding permite que las prácticas de recursos humanos sean más eficientes, ya que las organizaciones pueden transmitir claramente lo que las define y lo que buscan, por lo que la gente que se quiera incorporar o ya estén incorporados saben con certeza lo que dicha compañía ofrece, busca y valora, asegurando, así, un mejor encaje entre las partes.

El Employer Branding favorece la atracción y la retención del talento de las compañías, lo que contribuye a la competitividad de las empresas y al éxito y sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

7. Conclusiones

La palabra talento ha sufrido notables variaciones a lo largo de los años, teniendo una connotación inicial referida a una unidad de medida o una moneda y evolucionando hasta tener un significado más abstracto relacionado con las capacidades de las personas. Como se ha señalado a lo largo del presente trabajo, también existen diversas definiciones para este concepto, siendo una de las más relevantes la desarrollada por Gallardo-Gallardo et al. (2013), el cuál distingue entre talento objetivo y talento subjetivo. El primero hace referencia a las características diferenciales que tienen determinados individuos que les hacen tener un rendimiento superior (tener o no tener las características). El talento subjetivo, por su parte, hace referencia a las personas que son consideradas en si mismas como talentos (ser o no serlo). Así, tras realizar una revisión exhaustiva de los distintos significados de la palabra talento, se concluye que no puede existir una definición universal que englobe todo lo que es talento, además, cada empresa, en función de su actividad, sector en el que opera, cultura, estrategia y objetivos, dotará al concepto de talento de un significado y propiedades diferentes. No obstante, una definición genérica y completa de talento podría ser la siguiente: aquellos individuos que disponen de unas habilidades y aptitudes, que, junto con la motivación y el compromiso, les permiten desarrollar un rendimiento extraordinario y superior, presente o futuro, que les faculta para aportar valor crítico a la organización y hacerla

cumplir su estrategia y alcanzar sus objetivos. Cabe destacar que estas capacidades deben ser desarrolladas y explotadas para poder ser consideradas como excepcionales.

La relevancia del talento en las empresas es indudable, siendo las personas el activo más importante del que disponen las organizaciones. Por ello, se deben diseñar, desarrollar e implementar políticas de gestión de talento para poder sacar el máximo partido de él. Collings y Mellahi (2009) desarrollaron el concepto de gestión estratégica de recursos humanos, bajo la cual es crucial identificar las posiciones estratégicas de las compañías, desarrollar grupos de talento y construir una estructura de recursos humanos que permita cubrir dichas posiciones con trabajadores clave.

En conclusión, una gestión estratégica de recursos humanos permitirá que las empresas se mantengan competitivas en el mercado tan volátil, incierto, competitivo y ambiguo (entorno VUCA) en el que operan hoy en día. Los cambios económicos, sociales y demográficos de la actualidad dificultan el éxito y la sostenibilidad de las compañías. Por ello, el papel del capital humano, en especial del talento, es decisivo para la supervivencia y liderazgo de las organizaciones. Los trabajadores son el motor principal de las empresas, gracias a ellos las compañías pueden tener éxito y liderar los mercados, pero también, si no se realiza una óptima gestión de estos, puede llevar a la quiebra de las mismas. Por esta razón, las empresas deben determinar lo que es talento para ellas e identificar cuál es el talento que requieren. Una vez identificado el talento objetivo, es importante que conozcan cuáles son los recursos de los que disponen y que desarrollen los procedimientos y prácticas necesarias para atraerlo y retenerlo, a través del Employer Branding, buscando siempre el encaje óptimo entre los trabajadores y las compañías, de forma que se garantice la viabilidad económico-financiera de la organización.

8. Futuras Líneas de Investigación

Existe una extensa literatura en cuanto a lo que talento y gestión del talento se refiere. Sin embargo, una parte importante de esta literatura tiene un gran componente teórico (Collings et al., 2017), por lo que se considera conveniente que futuras investigaciones incluyan indagaciones con un mayor carácter práctico, que permitan ajustarse en mayor medida a la realidad. Adicionalmente, hoy en día continúa el debate entre los que piensan que el talento es algo innato y los que piensan que es un aspecto que puede desarrollarse. Sería recomendable que análisis posteriores pongan el foco en esta cuestión con el fin de determinar las raíces del talento. De igual manera, se estima adecuado que estudios posteriores acoten las características que impactan en la atracción y retención del talento, enfocándose en las prácticas del Employer Branding, en función

del tipo de organización y los trabajadores objetivo, dado que son aspectos fundamentales para que las organizaciones cuenten con el talento adecuado que les permita mantener la competitividad en el mercado y lograr el éxito organizacional a largo plazo.

9. Bibliografía

- Acton, T., y Golden, W. (2003). *Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies*. Journal Eur.Ind.Train, 27(4), pp. 137-146.
- Adamsen, B. (2016). *Demystifying Talent Management. A critical approach to the Realities of Talent*. Palgrave Macmillan. Ch. 6, pp 77-87.
- Agarwal, N.C. (1998). *Reward systems: emerging trends and issues*. Canadian Psychology, 39(1), PP. 60-70.
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Journal of Brand Management, 4, pp. 185-206.
- Arthur, M.B., y Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career Oxford*: Oxford University Press, pp. 5.
- Aston, C. y Morton, L. (2005). *Managing talent for competitive advantage*. Strategic HR Review, 4(5), pp. 28-31.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9(5), pp. 501-517
- Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R. y Barakausde, L. (2017). *Organizational Attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector*. Problems and Perspectives in Management, 15(2).
- Baker, E. (2006). *The human factor*. CIO Insight, 73, pp. 42-50.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barrow, S., y Mosley, R. (2011). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Chichester Wiley, pp. 232.
- Becker, B.E. y Huselid, M.A. (2006). *Strategic human resource management: where do we go from here?* Journal of Management, 32, pp. 898-925.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., y Beatty, R.W. (2009). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Review.
- Beechler, S., Woodward, I.C. (2009). *The global war for talent*. Journal of International Management, 15(3), pp. 273-285.
- Bennet, N. y Lemoine, G.J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. Business Horizons, 57(3), pp. 1-3.
- Berens, G. y Riel, C.B. (2004). *Corporate associations in the academic literature: three mail streams of thought in the reputation measurement literature*. Corporate Reputation Review, 7(2), pp. 161-178.
- Berthon, P., Ewing, M., y Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, 24(2), pp. 151-172.
- Blasco-López, M.^a F., Rodríguez-Tarodo, A., Fernández-Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universia Business Review, 44, pp. 34-53.
- Boselie, P., Dietz, G., y Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*. Human Resource Management Journal, 15(3), pp. 67-94.
- Boston Consulting Group (2007). *The future of HR: Key challenges through 2015*. Dusseldorf: Boston Consulting Group.

- Boudreau, J. W., y Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. Nueva York: American Management Association.
- Briscoe, J.P., y Hall, D.T. (1999) *Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice*. *Organizational Dynamics*, 28(2), pp. 37-52).
- Buckingham, M y Vosburgh, R.M. (2001). *The 21th century human resources function: It's the talent, stupid!* *Human Resource Planning*, 24(4), pp. 17-23.
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market driven workforce*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Capelli, P., y Keller, J.R. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press, pp. 23-30.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. y Michaels III, E.G. (1998). *The war for talent*. *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44-57.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. y Jones, D.A. (2005). *Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), pp. 928-944.
- Chatman, J. A. (1989). *Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit*. *Academy of Management Review*, 14, pp. 333-348.
- CIPD (2006). *Talent Management: Understanding the dimensions*. Londres: CIPD.
- Collings, D.G., Cascio, W.F y Mellahi, K. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press, pp. 3-8.
- Collings, D.G. y Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp.- 304-313.
- Conference Board (2001). *Engaging Employees through your brand*. The Conference Board, Nueva York, NY.
- Crain, D. W. (2009). *Only the right people are strategic assets of the firm*. *Strategy & Leadership*, 37(6), pp. 33-38.
- Cresswell, J. (2009). *The Oxford Dictionary of Word Origins* (2^o ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Darwill, T. (2008). *The Concise Oxford Dictionary of Archaeology* (2^o ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Davies, B. y Davies, B.J. (2010). *Talent management in academics*. *International Journal of Educational Management*. 24(5), pp. 418-426.
- Digitalización en la gestión del talento (2019)*. The Key Talent, Deusto e ICADE Business School.
- Douglas, A., Ready, J.A. y Linda, A.H. (2010). *Are you a high potential?* *Harvard Business Review*.
- Dries, N., y Pepermans, R. (2008). *Real high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organizations and high potentials*. *Personnel Review*, 37(1), pp. 271-305.
- Ericsson, K.A., Prietula, M.J., y Cokely, E.T. (2007). *The making of an expert*. *Harvard Business Review*, 85(7/8), pp. 115-121.

- Frank, F.D., Finnegan, R.P., y Taylor, C.R. (2004). *The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century*. Human Resource Planning, 27(3), pp. 12-25.
- Gagné, F. (2000). *Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis*. Université du Québec a Montreal, Montreal, Canadá.
- Gallardo-Gallardo, E. Dires, N., González-Cruz, T. (2013). *What is the meaning of talent in the world of work? Human Resource Management Review*, 23, pp. 3-17.
- Garrow, V., y Hirsh, W. (2008). *Talent management: Issues of Focus and Fit*. Public Personnel Management, 37(4), pp. 389-402.
- González Cruz, T., Martínez Fuentes, C., Pardo Del Val, M. (2009). *La gestión del talento en la empresa industrial española*. Universidad de Valencia.
- Groysberg, B., Lee, L.E., y Nanda, A. (2008). *Can they take it with them? The portability of star knowledge workers performance*. Management Science, 54 (7), pp. 1213-1230.
- Groysberg, B., Nanda, A., y Nohria, N. (2004). *The risky business of hiring stars*. Harvard Business Review, 82(5), pp. 92-100.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., y Baert, H. (2010). *Influence of learning and working climate on the retention of talented employees*. Journal of Workplace Learning 23(1), pp. 25- 50.
- Hendriks, M. (2016). *Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying concepts*. Faculty of behavioral, management and social sciences, pp 25.
- Hewitt, P. (2002). *High performance workplaces: The role of employee involvement in a modern economy*.
- Hinrichs, J.R. (1966). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoad, T.F. (1996). *The Concise Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Howatson, M.C. (2011). *The Concise Oxford Companion to Classical Literature* (3^a ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Huckman, R. S., y Pisano, G.P. (2006). *The firm specificity of individual performance evidence from cardiac surgery*. Management Science, 52 (4), pp. 473-488.
- Huselid, M.A., Beatty, R.W., y Becker, B.E. (2005). *A players or A positions? The strategic logic of workforce management*. Harvard Business Review, December, pp. 110-117.
- Hyman, J., y Summers, J. (2004). *Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy*. Personnel Review, 33, pp. 418-429.
- Jericó, P. (2001). *La gestión del talento: Enfoque conceptual y empírico*. Boletín de Estudios Económicos LVI, 174, pp. 423-441.
- Jiang, T. E., y Iles, P. (2011). *Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector*. Journal of Technology Management in China, 6(1), 97-110.
- Kausel, E. E., y Slaughter, J. E. (2011). *Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114(1), pp. 3.
- Kessler, E.H. (2013). *Encyclopedia of Management Theory*. Sage Publications Inc. Vol 1, pp. 861-864.
- Knowles, E. (2005). *The Oxford Dictionary of Phrase and Fable* (2^a ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Upper Saddle Hill, pp. 143.
- Lahkar, B. y Baruah, M. (2013). *Employee Retention: A review of Literature*. Journal of Business and Management, 14(2), pp. 8-16.
- Lepak, D.P., y Snell, S.A. (2002). *Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations*. Journal of Management, 28, pp. 517-543.
- Lewis, R.F., y Heckman, R.J. (2006). *Talent management: a critical review*. Human Resource Management Review, 16(2), pp. 139-154.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. y Geirnaert, J. (2001). *Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective*. Applied Psychology: An international review, 50, pp.576-587.
- Lievens, F. y Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Personnel Psychology, 56(1), pp. 75-102.
- Lievens, F., Hoye, G.V. y Anseel, F. (2007). *Organizational identity and employer image: towards a unifying framework*. British Journal of Management, 18(1), pp. 45-59.
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent management: driver for organizational success*. SHRM Research Quarterly, 51(6), pp. 1-3.
- Messmer, M. (2000). *Orientation programs can be key to employee retention*. Strategic Finance, 81(8), pp. 12-15.
- Moncraz, E., Kay, C., y Zhao, J. (2009). *An exploratory study on US lodging properties, organizational practices and employee turnover and retention*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21(4), pp. 438-457.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J., y Caldwell, D.F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal, 34, pp. 487-516.
- O'Reilly, C.A., y Pfeffer, J. (2000). *Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets*. Human Resource Planning, 23(3), pp. 38-52.
- Pardo Enciso, C.E., Porrás Jiménez, J.A. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*. Gest. Soc., 4(2); pp 167-183.
- Pepermans, R., Vloeberghs, D., y Perkisas, B. (2003). *High potential identification policies: an empirical study among Belgian companies*. Journal of Management Development, 22(8), 660-678.
- Petkovic, M. (2004). *Geschichte Markenpolitik*. Personal, vol 4, pp. 6.
- Pfeffer, J. (2001). *Fighting the war for talent y hazardous to your organization's health*. Organizational Dynamics, 29 (4), pp. 248-259.
- Phillips, J.J., y Connell, A.O. (2003). *Managing employee retention: A strategic accountability approach*. Butterworth-Heinemann, pp 2-6.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Pruis, E. (2011). *The five key principles for talent development*. Industrial and Commercial Training, 43(4), pp. 206-216.
- Ranking Best Workplaces 2020. Great Place to Work Webpage. Retrieved 20 January 2021 from: <https://greatplacetowork.es/mejores-empresas-para-trabajar-20/>

- Rousseau, D., y Greller, M. (1994). *Psychological Contracts and Human Resource Practices*. Human Resource Management, vol. 33 (3), pp. 383.
- Saracho, J.M. (2011). *Talento Organizacional, un modelo para la definición organizacional de talento*. RIL editores, pp. 11-18.
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., y Witte, K.D. (2009). *Symbolic attributes and organizational attractiveness: the moderating effects of applicant personality*. International Journal of Selection and Assessment, 17(1), pp. 35-46.
- Silzer, R., y Dowell, B.E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley y Sons.
- Simonton, D.K. (1999). *Talent and its development: An emergenic and epigenetic model*. Psychological Review, 106(3), pp. 436.
- Smart, B.D. (2005). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. Rev ed. New York: Portfolio.
- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. Personnel Psychology, 40, pp. 437-453.
- Soca, R. (2004). *La fascinante historia de las palabras*. Editorial Interzona.
- Sparrow, P. (2007). *Globalization of HR at function level: Four UK-based case studies of the international recruitment and selection process*. International Journal of Human Resource Management, 18, pp. 845-867.
- Stauss, B., Chojnacki, K., Decker, A., y Hoffman, F. (2001). *Retention effects of a customer club*. International Journal of Service Industry Management, 12(1), pp. 7-19.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., y Hom, P.W. (2002). *Practical retention policy for the practical manager*. Academy of Management Executive, 16, pp. 149-162.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J., y Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Trevor, C.O., Gerhart, B., y Boudreau, J.W. (1997). *Voluntary turnover and job performance: curvilinear and the moderating influences of salary growth and promotions*. Journal of Applied Psychology, 82(1), pp. 53-60.
- Turban, D.B. y Keon T.L. (1993). *Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective*. Journal of Applied Psychology, 78(2), pp.184-193.
- Turban, D. B. (2001). *Organizational attractiveness as an employer college campus: An examination of the applicant population*. Journal of Vocational Behavior, 58(2), pp. 293-312.
- Ulrich, D., y Smallwood, N. (2012). *What is talent? Leader to leader*, 63, pp. 55-61.
- Weiss, A., y Mackay, N. (2009). *The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest*. New Jersey: John Wiley y Sons, Inc.
- Wells, M., y Thelen, L. (2002). *What does your workspace say about you? The influence of personality, status and workspace on personalization*. Environment and Behavior, 3, pp. 305-321.
- Wilden, R., Siegfried, G. y Ian, L. (2007). *Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment*. School of Marketing, University of Technology, Australia.
- World's Most Admired Companies 2020. Fortune Webpage. Retrieved 20 January 2021 from: <https://fortune.com/worlds-most-admired-companies/2020/search/?ordering=asc>