

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ**



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
Y JURÍDICAS DE ELCHE**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GESTIÓN DEL TALENTO EN LA  
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES  
Y RECURSOS HUMANOS  
CURSO 2015/2016**

**Alumno: Adrián García Olivares**

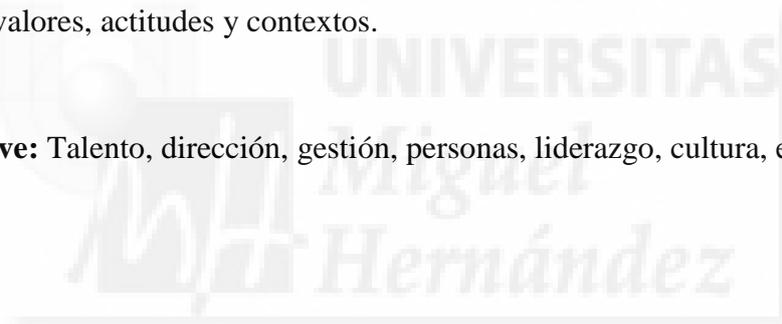
**Tutor: Julio Naranjo Berenguer**

## RESUMEN

La supervivencia y el desarrollo de la organización empresarial dependen, en parte, de su capacidad para adaptarse al entorno con la misma rapidez con la que éste cambia. Esta capacidad reside en las personas, por lo que la gestión del talento es una tarea clave en el entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) de hoy en día. El departamento de recursos humanos tiene la obligación de aportar un valor añadido a la organización empresarial a través de las acciones de sus cinco áreas funcionales, que deben ser coherentes con el modelo de negocio: Selección y contratación, formación y desarrollo, compensación y beneficios, prevención de riesgos laborales y administración de personal.

En este trabajo se presentan estilos de dirección para la gestión del talento, así como herramientas para su reclutamiento, selección, formación, desarrollo y retención. Todo ello girando alrededor de un concepto de talento basado en conocimientos, habilidades, valores, actitudes y contextos.

**Palabras clave:** Talento, dirección, gestión, personas, liderazgo, cultura, empresa.



# ÍNDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. La era de las personas y el talento.</b>	
1.1. Misión del nuevo departamento de Recursos Humanos.....	3
1.2. Talento: Concepto.....	5
1.3. Escasez del talento humano en la empresa.....	7
<b>Capítulo 2. Cultura empresarial: Vector de los procesos internos.</b>	
2.1. Cultura y modelo de gestión.....	10
2.2. Modelo de gestión por competencias de McClelland.....	11
2.3. Directorio de competencias.....	13
2.4. Competencias directivas.....	16
<b>Capítulo 3. Liderazgo y dirección de personas.</b>	
3.1. Poder formal y autoridad.....	17
3.2. Tipos de liderazgo.....	17
3.3. Estilos de dirección.....	20
3.3.1. Modelo de Bolton y Grover Bolton.....	21
3.3.2. Modelo de Blake y McCanse.....	22
3.3.3. Propuesta de Blanchard y otros.....	23
3.3.4. Continuo de decisión de Tannenbaum.....	25
3.3.5. Matriz de estilos de decisión de Cardona.....	25
<b>Capítulo 4. Gestión del talento.</b>	
4.1. Introducción.....	27
4.2. Búsqueda del talento.....	28
4.2.1. Reclutamiento y selección de personal.....	28
a) Fuentes de reclutamiento.....	28
b) La entrevista.....	32
c) Assessment center.....	34
4.2.2. Evaluación.....	35
a) Cuadro de Mando Integral.....	35
b) Evaluación 360°.....	36
4.3. Formación y desarrollo del talento.....	38
4.4. Retención del talento: Compromiso vs. Rotación.....	39
4.4.1. Políticas de compensación y beneficios.....	40
4.4.2. Teoría de la Equidad de Adams.....	41
<b>Conclusiones.....</b>	<b>42</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUCCIÓN

Los avances tecnológicos de las últimas décadas han impulsado al mundo laboral hacia un mercado globalizado en el que las empresas compiten en innovación y talento. Cada vez es más inusual que una persona permanezca en un mismo puesto de trabajo o en una misma empresa durante toda su trayectoria laboral. Hoy, la movilidad funcional y territorial es esencial. El mercado de las empresas es el mundo, y ello se refleja en la multiplicidad de localizaciones en las que se ubican sus centros. Inditex<sup>1</sup> acumula más de 6.000 tiendas en 88 países de los 5 continentes y sólo un 60% de su producción se realiza en zonas próximas a la sede del grupo, ubicada en la provincia de A Coruña (España).

Las empresas compiten por encontrar nuevos enfoques y modelos de negocio para la colocación de sus productos o servicios, siendo esencial contar con un equipo de personas dotadas de talento para el ejercicio de su función. El talento es el máximo generador de ventaja competitiva, y ya no lo es tanto el capital económico ni la información. Una empresa con un gran capital económico necesita personas capaces de llevar adelante el negocio. Y en la era de las tecnologías de la información, cada vez es más difícil competir con la exclusividad de conocimientos. Por ello es importante saber hacer del talento el elemento diferenciador de la compañía, detectarlo y desarrollarlo del modo adecuado, de forma que el equipo de personas que integra la organización empresarial sumen sinérgicamente todas sus capacidades para enfrentarse juntas a los retos que el entorno les plantea tanto a corto como a largo plazo.

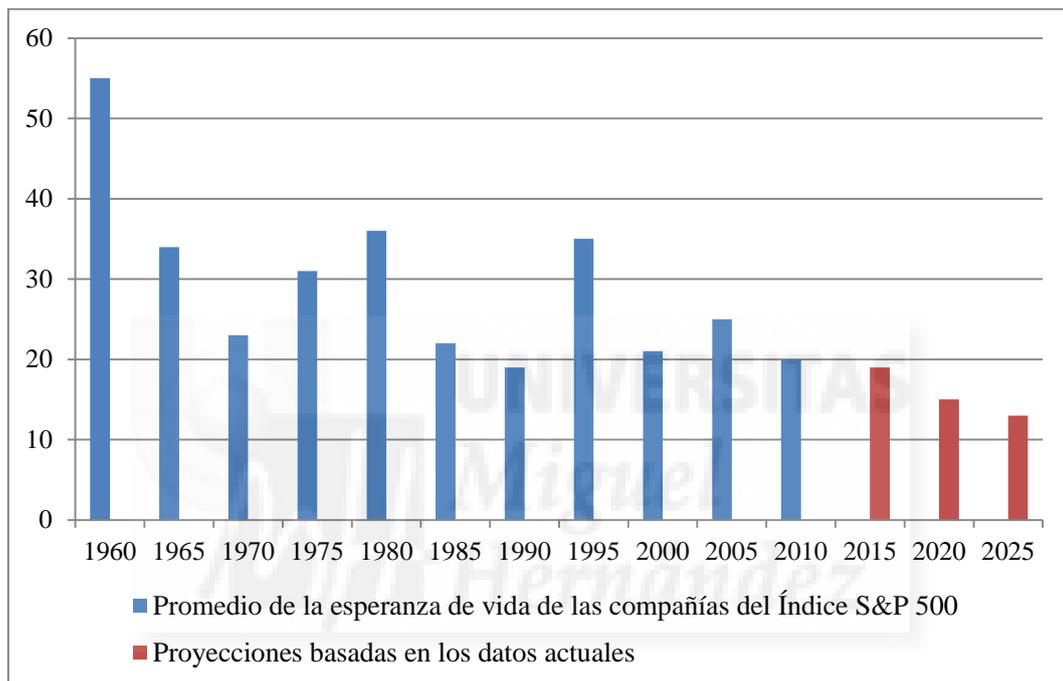
Este nuevo entorno al que se enfrentan las empresas es el denominado entorno VUCA, acrónimo de Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity:

- Volatility (volátil): Los cambios surgen a gran velocidad.
- Uncertainty (incierto): Los cambios surgen sin que podamos preverlos.
- Complexity (complejo): Cada situación, cada cambio, contiene un gran número de variables e información a tener en cuenta.
- Ambiguity (ambiguo): Muchos cambios no tienen precedentes, de forma que las interpretaciones sobre su causa y las decisiones a tomar son diversas y variadas.

---

<sup>1</sup> Datos obtenidos de la Memoria Anual 2014 del Grupo Inditex. Documento electrónico de Internet consultado en abril de 2016, [https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex\\_Memoria\\_Anual\\_2014\\_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6/](https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_Memoria_Anual_2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6/)

Consecuencia de este entorno VUCA, el promedio de la esperanza de vida de las compañías ha descendido desde 55 hasta 20 años en el último medio siglo. Y las proyecciones indican que seguirá descendiendo en los próximos años. Así se muestra en el siguiente gráfico<sup>2</sup>, fruto de un estudio realizado por INNOSIGHT sobre las empresas del índice bursátil americano Standard & Poor's 500. Al S&P 500 se le considera el índice más representativo de la situación real del mercado porque omite el efecto dividendo gracias a su gran cartera de empresas (comprende empresas industriales, financieras, de transporte y de servicios públicos).



Y es que para sobrevivir, como dicta la Ley de Revans, una organización tiene que aprender al menos con la misma rapidez con que cambia su entorno. Por ello es tan significativa la gestión del talento en la organización empresarial.

<sup>2</sup> INNOSIGHT: *Creative Destruction Whips through Corporate America*, 2012. Documento electrónico de Internet consultado en abril de 2016, [http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf](http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf)

## **CAPÍTULO 1. LA ERA DE LAS PERSONAS Y EL TALENTO.**

### **1.1. Misión del nuevo departamento de recursos humanos.**

Tradicionalmente, la función del departamento de recursos humanos se ha limitado a la mera gestión administrativa de las relaciones laborales que vinculaban a los trabajadores con la empresa. Ésto suponía la realización de tareas como la selección y la desvinculación de trabajadores, la gestión de contratos, la comunicación de situaciones de incapacidad y la gestión de retribuciones.

Hoy, el departamento de recursos humanos también abarca funciones en materia de gestión de personas, ocupándose no sólo de los trámites administrativos necesarios para el mantenimiento de la relación laboral, sino también de la formación, desarrollo, valoración e incentivo de los colaboradores, de gestionar la conciliación de la vida familiar y laboral, del clima, de la cultura organizacional, etc. La nueva concepción del departamento de recursos humanos le atribuye la responsabilidad de integrar un equipo de personas capacitadas y comprometidas, que aporten a la empresa un valor añadido conforme a la línea de negocio para asegurar y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado laboral.

Dentro del propio departamento de recursos humanos se pueden distinguir cinco áreas funcionales<sup>3</sup>. Todas las áreas funcionales deben seguir una misma estrategia, desarrollando acciones coherentes, con el fin de mejorar la eficiencia del departamento y de la organización.

#### *Área de selección y contratación*

Se ocupa de detectar y cubrir las necesidades de personal de la organización. Realiza tareas como el análisis de las necesidades de personal, la definición y descripción de los requisitos del puesto, la publicación de ofertas de empleo en los medios oportunos, la criba de currículums, la realización de entrevistas personales y dinámicas grupales, la búsqueda activa de talento, la comunicación con fuentes externas de reclutamiento (universidades, consultorías, empresas de trabajo temporal,

---

<sup>3</sup> PAGE PERSONNEL: *Estudios de remuneración – Recursos Humanos*, 2016. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, [http://www.pagepersonnel.es/sites/pagepersonnel.es/files/er\\_rrhh16.pdf/](http://www.pagepersonnel.es/sites/pagepersonnel.es/files/er_rrhh16.pdf/)

headhunters,...), la detección de talento interno, la promoción de colaboradores y la elaboración de informes.

#### *Área de formación y desarrollo*

Se encarga de detectar las necesidades formativas de cada departamento para planificar y ejecutar programas de formación en la empresa. Ello lleva implícito la elaboración de planes de carrera y de sucesiones, la realización de evaluaciones que reflejen el punto de partida inicial y el resultado final, el seguimiento continuo, el coaching, la evaluación del desempeño, la definición de un sistema de competencias, de objetivos, contenidos y calendarios, la gestión de proveedores externos de formación (plataformas de e-learning o academias), la formación de nuevo personal (plan de acogida) o de nuevos servicios en la línea de negocio, la celebración de seminarios y la promoción de iniciativas formativas como la celebración de talleres impartidos por los propios trabajadores.

#### *Área de compensación y beneficios*

Desarrolla las políticas retributivas y los programas de beneficios de la organización, llevando a cabo tareas como el análisis de los datos salariales, la fijación de objetivos, el seguimiento de los niveles de equidad interna y competitividad externa, la gestión de beneficios sociales y la realización de reportings e informes.

#### *Área de prevención de riesgos laborales*

Desarrolla e implementa instrumentos de gestión de la prevención de riesgos laborales en la empresa. Engloba la evaluación de los riesgos, elabora planes de prevención de accidentes y enfermedades, así como planes de emergencia, proporciona equipos de protección, vela por el cumplimiento de las normas de seguridad y asiste regularmente a los centros de trabajo para comprobar su cumplimiento y emitir informes.

### *Área de administración de personal*

Se ocupa de las comunicaciones relativas a los trabajadores de la empresa con la Seguridad Social y Hacienda. Altas, contratos, variaciones, bajas, incapacidades temporales, nóminas, gestión de pagos, gestión de beneficios sociales retributivos (tickets restaurante, seguros de vida, planes de pensiones, etc.), elaboración de los modelos de declaración de Hacienda, entrega al trabajador del certificado anual de retenciones y atención de consultas internas de carácter laboral.

### **1.2. Talento: Concepto.**

Talento es una palabra utilizada casi de forma cotidiana. Cualquiera calificaría de talentosa a una persona que es excelente en su trabajo. Y así ocurre muchas veces en el día a día. Sin embargo, pocas personas sabrían dar una definición clara y completa de lo que significa que una persona tenga talento. Y más allá de eso, pocas personas se pondrían de acuerdo en si el talento es una cualidad innata o adquirida.

El innatismo puede representarse a través del racionalismo de Platón. El filósofo griego sostenía que el conocimiento del individuo no podía ser resultado de su experiencia cotidiana, sino que debía ser fruto de los recuerdos que el alma había retenido en su paso anterior por el mundo de las ideas, un mundo en el que todas las ideas estaban representadas a la perfección. Platón defendía que el conocimiento y la capacidad del ser humano estaban presentes en él desde un momento anterior a su nacimiento.

Sin embargo, en la actualidad nuestro pensamiento ha evolucionado hacia la concepción del talento como una cualidad adquirida. Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan, plasmó su visión del talento en la Teoría del Capital Intelectual<sup>4</sup> en 1998. Para Ulrich, el capital intelectual de una persona es el resultado de multiplicar capacidad por compromiso. La capacidad es la aptitud, es decir, el conjunto de conocimientos y habilidades. El compromiso es el grado de implicación en lo que hacemos, una combinación de cuatro energías del individuo: energía física

---

<sup>4</sup> ULRICH, D.: *Intellectual Capital = Competence x Commitment*. MIT Sloan Management Review, Massachusetts, Invierno 1998.

(rendimiento), mental (concentración), emocional (ánimo) y espiritual (coherencia de valores).

$$\textit{Talento} = \textit{Capacidad} \times \textit{Compromiso}$$

Además, la teoría de Ulrich se ve ampliada por la opinión de uno de los mayores expertos internacionales en talento, Juan Carlos Cubeiro, quien completa la fórmula añadiendo un factor más: el contexto adecuado. De esta forma, el talento es capacidad por compromiso en el contexto adecuado<sup>5</sup>. Y el contexto son cuatro: Cultura corporativa, clima laboral, compensación por el trabajo y grado de cooperación. Entonces, de nada sirve que la empresa disponga de un equipo de personas altamente capacitadas si no están comprometidas con la organización ni se sienten en el contexto adecuado, pues su aportación a la empresa sería igual a cero. De la misma forma, tampoco es eficaz disponer de personas altamente comprometidas y satisfechas en el contexto organizacional si no tienen la capacidad para realizar su trabajo. Son muchas las combinaciones que pueden llevar al fracaso o al éxito, pues se cuenta con un total de diez variables en la fórmula. El objetivo del departamento de recursos humanos es conformar un equipo de personas capaces para realizar su trabajo y comprometidas con la organización, todo ello en un contexto organizacional adecuado, así como mejorar progresivamente en el tiempo los niveles de estas variables para aumentar la contribución de las personas a la empresa.

$$\textit{Talento} = \textit{Capacidad} \times \textit{Compromiso} \times \textit{Contexto}$$

Por otro lado, Luis Conde, presidente de la firma Seeliger y Conde, expresó su punto de vista recientemente en el Foro España Innova 2013<sup>6</sup>. Talento es igual a la suma de conocimiento y valores, multiplicado por la actitud. El conocimiento sería la variable menos importante según Conde, pues no es un aspecto que marque la diferencia en el mundo globalizado de hoy, en el que hay muy pocas áreas de conocimiento a las que no pueda acceder todo el mundo. Casi al mismo nivel, sólo un poco por encima,

---

<sup>5</sup> CUBEIRO, J.C.: *La fórmula del talento*. Hablemos de talento, 2013. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, <http://jccubeirojc.blogspot.com.es/2013/11/la-formula-del-talento-de-luis-conde.html/>

<sup>6</sup> CONDE, L.: Foro España Innova, Nueva Economía Fórum, 2013. Vídeo de Internet consultado en junio de 2016, [https://www.youtube.com/watch?v=E\\_xGzywE2ig/](https://www.youtube.com/watch?v=E_xGzywE2ig/)

estarían los valores de la persona, entendidos como aquellas vivencias y hábitos observables que le caracterizan en su modo de hacer las cosas. La variable más importante es la actitud, y por ello multiplica a la suma de conocimientos y valores. La actitud, dice Conde, es la forma en que nos enfrentamos a lo cotidiano y nos sobreponemos a las situaciones complejas que atravesamos. En su intervención destaca la importancia de actitudes diarias como la confianza en uno mismo, el positivismo y la pasión por lo que uno hace.

$$\text{Talento} = (\text{Conocimiento} + \text{Valores}) \times \text{Actitud}$$

Una cosa podemos sacar en común de la forma en que conciben el talento estos tres autores, y es que el talento no reside tanto en qué sabe uno hacer, sino en cómo lo hace.

### 1.3. Escasez del talento humano en la empresa.

Convivimos con una coyuntura laboral que todavía arrastra efectos de la crisis económica global sufrida en la última década. En España, en el mes de julio de 2016, por primera vez en seis años la tasa de desempleo ha bajado del 20%, una cifra que todavía se mantiene muy por encima de la tasa media de la Unión Europea, que en el mismo mes es del 8,6%<sup>7</sup>. Sin embargo, pese al gran número de personas en búsqueda activa de empleo, los estudios reflejan cómo las empresas han detectado una escasez de talento en el mercado laboral y una dificultad por encontrarlo y atraerlo.

En España, dos de cada tres empresas (66,66%) reconocieron haber tenido serias dificultades para cubrir determinados puestos vacantes en el año 2015<sup>8</sup>, y el 14% dijeron haber tenido dificultades para encontrar talento<sup>9</sup>. Es decir, el 86% de las empresas cubrieron sus puestos vacantes pero sólo el 33,33% lo hicieron con el talento deseado.

---

<sup>7</sup> EUROSTAT: *Harmonised unemployment rate by sex*, julio 2016. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=teilm020&plugin=1/>

<sup>8</sup> ADECCO: *Informe Infoempleo Adecco: Oferta y demanda de empleo en España*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, <http://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/>

<sup>9</sup> MANPOWER: *Estudio Manpowergroup sobre escasez de talento*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio\\_ManpowerGroup\\_sobre\\_Escasez\\_de\\_Talento\\_2015\\_635779084172386250.pdf/](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf/)

Existe escasez de talento y, además, muchas empresas no saben cómo atraerlo, dando lugar muchas veces a vacantes con insuficiente oferta de trabajadores interesados. Y ejemplo de ello es, como afirmó en el mes de abril de 2016 uno de los portavoces de Infojobs, Jaume Gurt, el perfil tecnológico que el mercado está demandando y donde los jóvenes no aplican<sup>10</sup>.

El Informe Infoempleo Adecco de oferta y demanda de empleo en España 2015 revela que:

- En el 50% de las ocasiones, los candidatos carecen de las competencias técnicas suficientes.
- El 38,9% de las veces no cuentan con la experiencia previa necesaria.
- El 38,9% tienen expectativas salariales demasiado altas en comparación a lo que la empresa ofrece.
- El 23,6% no cuentan con las competencias requeridas por la empresa.
- El 16,7% de los candidatos están sobrecualificados para el puesto de trabajo.

Sin embargo, el 21% de las empresas todavía no tienen ningún plan estratégico para mitigar estas dificultades encontradas. Entre las que sí lo hacen, destaca:

- Dotar de formación continua al equipo de personas de la empresa (54%).
- Analizar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección (49%).
- Acudir a centros educativos (universidades, centros de formación profesional, escuelas de negocio, etc.) como fuente de reclutamiento (33%).
- Contar con una “reserva” de candidatos (23%).
- Crear un mejor entorno de trabajo (21%).
- Ofertar mejores beneficios e incentivos (14%).

No todas las áreas se ven igual de afectadas. Determinados perfiles resultan más difíciles de encontrar. Éstos son:

- Ingeniería y producción (42%).

---

<sup>10</sup> AGENCIA EFE: *Infojobs afirma que el mercado demanda un perfil tecnológico donde los jóvenes no aplican*, 2 de abril de 2016. Noticia consultada en julio de 2016 en <http://www.efe.com/efe/espana/economia/infojobs-afirma-que-el-mercado-demanda-un-perfil-tecnologico-donde-los-jovenes-no-aplican/10003-2884749/>

- Comercial y ventas (39%).
- Tecnología, telecomunicaciones e informática (34%).
- Dirección general (28%).

Frente a algunos de los que menos dificultades suponen, como:

- Diseño y artes gráficas (10%).
- Administrativos y secretariado (10%).
- Compras, logística y transporte (11%).

También destaca el hecho de que frente al 14% de empresas que en España encuentran dificultades para encontrar talento en 2015, encontramos que a nivel mundial la cifra es del 38%. Dato que deben tomar las empresas que todavía no han establecido planes de acción para comenzar a hacerlo lo antes posible como medida preventiva, teniendo en cuenta que nos dirigimos hacia un mercado de trabajo cada vez más globalizado.



## **CAPÍTULO 2. CULTURA EMPRESARIAL: VECTOR DE LOS PROCESOS INTERNOS.**

### **2.1. Cultura y modelo de gestión.**

La cultura es el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza al grupo humano que conforma la compañía. Ella determina la identidad de la empresa, la forma en que se organiza y actúa: estrategia, políticas, core business, estilo de dirección, modelo de gestión, organizaciones espontáneas, etc.

El modelo de gestión de personas<sup>11</sup> es seguramente uno de los aspectos más importantes que vienen determinados por la cultura organizacional, dada su importancia en el día a día de la actividad empresarial, pues está directamente relacionado con el sistema de trabajo, la motivación y el liderazgo. Además es una tarea propia del departamento de recursos humanos.

#### *Gestión por tareas*

- La organización se distribuye por tareas. A cada integrante de la organización se le encomienda la realización de una o varias tareas.
- Este modelo de gestión genera motivación extrínseca a la persona, esto es, le lleva a actuar por las recompensas que recibe a cambio de la realización de su trabajo. El motivo extrínseco puede ser material o inmaterial, como por ejemplo la retribución percibida o el reconocimiento social que supone pertenecer a una empresa líder en su sector.
- Se caracteriza por tener un liderazgo transaccional, al que la persona responde de forma reactiva.

#### *Gestión por objetivos*

- La organización funciona por retos. Se delegan objetivos a alcanzar y se le proporciona al empleado los medios y la formación necesaria para su consecución. En este caso no se le indica a la persona cómo debe realizar su trabajo, no se le

---

<sup>11</sup> STEIN, G.: *Gestión por competencias*, Claves para gestionar personas. Vídeo de Internet consultado en agosto de 2016, <https://www.coursera.org/learn/gestionar-personas/lecture/Los4N/2-gestion-por-competencias/>

ordena, sino que se le da libertad para actuar conforme crea conveniente para la consecución del objetivo, dando lugar a la posibilidad de que adopte una conducta proactiva.

- Esta forma de gestión y dirección de personas genera motivación extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca trata de aquellas satisfacciones que la persona consigue por la realización misma de su trabajo, como el desarrollo de habilidades o la realización de trabajos con un alto grado de calidad.
- Tiene un liderazgo transformador que genera una conducta proactiva en la persona.

#### *Gestión por misiones*

- Es aquel modelo que se centra en la razón de ser de la compañía. Se delegan objetivos y se les dota de sentido añadiéndoles un “para qué”, una finalidad.
- La gestión por misiones genera en las personas motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La motivación trascendente viene dada por los resultados que las decisiones de la persona pueden tener sobre otras personas, ya estén directa o indirectamente relacionadas con el individuo o con la empresa. Por ejemplo, aquellas actuaciones que afectan a la familia del individuo, a otro compañero de trabajo, a los clientes, a la sociedad del entorno de la compañía, etc.
- Se caracteriza por tener un liderazgo trascendente que promueve la cooperación entre las personas de la organización.

#### *Gestión por competencias o gestión del desempeño*

- Se basa en los objetivos a cumplir, en su finalidad y en cómo alcanzarlos.
- Genera motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.
- Tiene un liderazgo trascendente.

## **2.2. Modelo de gestión por competencias de McClelland.**

El modelo de gestión por competencias de McClelland<sup>12</sup> tiene su origen en la incertidumbre que surgió en la década de los 70 sobre la validez predictiva del

---

<sup>12</sup> McCLELLAND, D.C.: *Testing for competence rather than for intelligence*. The American Psychologist, 1973.

rendimiento de los criterios tradicionales de selección de personal, tales como la formación académica y las aptitudes. Se empezó a dudar de que estos criterios fuesen válidos indicadores del futuro rendimiento de la persona en el puesto de trabajo. Así, comenzó a buscar otras formas de identificar a trabajadores con alto rendimiento y de diferenciarlos de aquellos otros que no superan un nivel bajo o normal, estudiando comportamientos de unos y otros. De esta forma creó el concepto de competencia y lo convirtió en un modelo de gestión. Según este modelo, todos los procesos de gestión de recursos humanos han de estar alineados con la estrategia empresarial, y unificados bajo criterios compartidos, coherentes y basados en las competencias, de forma que éstas son un elemento clave en la creación de valor de la empresa.

Pablo Cardona, profesor del IESE Business School, define las competencias<sup>13</sup> como aquellos comportamientos observables y habituales (habituales en cuanto que son resultado de conocimientos, actitudes y habilidades) que contribuyen al éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero también son subjetivas en cuanto que su percepción depende del observador. Por eso, la evaluación de competencias requiere un proceso más exhaustivo que el de los objetivos, que son cuantificables e independientes de la persona que los mide.

Para la detección de competencias que conducen a personas al éxito o al fracaso en su trabajo, a fin de identificar lo que se hace bien y lo que se hace mal, se apoyó en el modelo de entrevista de incidentes críticos<sup>14</sup> de Flanagan. Esta entrevista consiste en un conjunto de preguntas que analizan exhaustivamente las experiencias pasadas de la persona en su puesto de trabajo a fin de estimar sus competencias y la frecuencia con que las utiliza (ej. Describa exactamente qué hacía en su último puesto de trabajo, cuéntenos qué decisión tomó para resolver ese problema, ¿qué resultados obtuvo con su decisión?, etc.). Este modo de evaluación de competencias puede ser utilizado hoy día a la hora de seleccionar a personas, mientras que la evaluación de las que ya forman parte de la organización empresarial puede hacerse con métodos como la evaluación 360°, en el que son valoradas por superiores, subordinados, pares, clientes y proveedores. Una

---

<sup>13</sup> CARDONA, P.: *En busca de las competencias directivas*, IESE Revista de Antiguos Alumnos, diciembre de 1999. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf/>

<sup>14</sup> FLANAGAN, J.: *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, 1954.

vez conocidas las competencias de la persona, se puede analizar su grado de adecuación al puesto de trabajo y a la organización, pudiendo así discriminar y determinar diferencias entre unas y otras.

Pero, ¿en qué comportamientos se debe fijar la evaluación a la hora de implantar una gestión basada en las competencias? Para saberlo hay que realizar previamente un análisis de la cultura organizacional, de la estrategia empresarial y del puesto de trabajo. Las competencias relacionadas con la cultura organizacional y la estrategia empresarial son básicas y exigibles por igual a todo el equipo de personas de la empresa, mientras que las relacionadas con el puesto de trabajo difieren según las tareas a realizar y la responsabilidad a asumir.

La gestión por competencias es, pues, un modelo de gestión centrado en las personas que integra los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación, desarrollo, retribución y promoción basándose en las competencias. Permite evaluar a las personas en el presente y planificar su formación y desarrollo para que alcancen mayor rendimiento en el futuro. Se trata de la gestión del talento, aspecto relevante en entornos turbulentos (dinámicos, complejos, inciertos y hostiles) en los que se busca el alto rendimiento para sobrevivir.

### **2.3. Directorio de competencias.**

Ante una misma situación se puede responder con diferentes comportamientos. Como ya hemos dicho, una competencia es cualquier comportamiento observable y habitual que contribuye al éxito de una persona en su actividad o función. Por eso, las competencias a tener en cuenta pueden ser también muchas.

Sin embargo, se han establecido competencias convencionales que facilitan la observación y medición de los comportamientos de las personas en la actividad empresarial. Estas competencias se recopilan en directorios como el siguiente. En este caso se distingue entre competencias estratégicas (orientadas a la obtención de resultados económicos), intratélicas (orientadas a fomentar el desarrollo y compromiso de los colaboradores) y de eficacia personal (hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno).

Directorio de competencias. CARDONA, P. & CHINCHILLA, M.N.: *Las competencias directivas más valoradas*, noviembre 2001.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Competencias estratégicas</b>	
Visión de negocio	Reconoce y aprovecha las oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
Orientación interfuncional	Mira más allá de los límites de su función, comprende el impacto de sus actuaciones en otras unidades y desarrolla la cooperación interfuncional.
Gestión de recursos	Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.
Orientación al cliente	Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
Red de relaciones efectivas	Desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.
Negociación	Consigue llegar a acuerdos que satisfacen los intereses de ambas partes.
<b>Competencias intratéticas</b>	
Comunicación	Escucha y transmite ideas de manera efectiva, con procedimientos formales e informales, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
Dirección de personas	Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo, y planifica su seguimiento.
Delegación	Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
Coaching	Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
Trabajo en equipo	Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.
Liderazgo	Da sentido al trabajo de sus colaboradores, animando, ilusionando y motivándoles a conseguir los objetivos que les propone.

<b>Competencias de eficacia personal</b>		
Resolución de problemas	Intuición	Sabe identificar con rapidez las causas de los problemas y los puntos clave de una situación.
	Capacidad de análisis	Distingue y separa los factores relevantes de una situación y sabe cuantificar su importancia.
	Toma de decisiones	Tiene capacidad de síntesis a la hora de tomar decisiones.
Proactividad	Iniciativa	Muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad y autonomía personal.
	Creatividad	Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se presentan.
	Optimismo	Ve las situaciones y los problemas desde su aspecto más favorable.
Autogobierno	Concentración	Mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo período de tiempo.
	Autocontrol	Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
	Tenacidad	Hace lo que se ha propuesto, sin abandonar su propósito a pesar de las dificultades.
Gestión personal	Gestión del tiempo	Prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.
	Gestión del estrés	Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
	Gestión de la incertidumbre	Afronta con valentía la toma de decisiones en situaciones de gran responsabilidad y alto riesgo.
Integridad	Credibilidad	Muestra un comportamiento transparente y cumple sus promesas.
	Equidad	Da y exige lo que corresponde a cada uno sin discriminar a las personas.
	Honestidad	Se comporta de manera recta y honrada ante cualquier situación.
Desarrollo personal	Autocrítica	Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que le circunda.
	Autoconocimiento	Conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.
	Aprendizaje personal	Muestra flexibilidad para cambiar sus comportamientos, a fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

## 2.4. Competencias directivas.

A propósito del directorio de competencias presentado en el punto anterior, obtenido de un estudio realizado sobre competencias directivas<sup>15</sup> en el año 2001 por investigadores españoles, es interesante hacer un repaso de los resultados que se obtuvieron. De esta forma se pueden conocer las competencias más valoradas por las empresas para la ocupación de cargos directivos, que son quienes deciden la estrategia empresarial y, por tanto, quienes dirigen el camino de creación de valor de la empresa.

Se envió un cuestionario de competencias a 1.147 medianas y grandes empresas de 19 sectores diferentes, obteniéndose un total de 148 respuestas (13% de respuestas sobre los cuestionarios enviados), entre las que encontramos empresas de 18 países de Europa y América. Estas respuestas fueron realizadas por directivos de diferentes categorías y áreas funcionales, aunque destaca que el 46% provienen de responsables de recursos humanos, y el 35% de directores y directores generales.

Así, los resultados obtenidos en cuanto a competencias directivas más valoradas fueron:

<b>Competencia</b>	<b>Categoría</b>	<b>Valoración*</b>
Orientación al cliente	Estratégica	84,05 %
Liderazgo	Intratégica	82,16 %
Integridad: Honestidad	Eficacia personal	81,22 %
Proactividad: Iniciativa	Eficacia personal	81,08 %
Trabajo en equipo	Intratégica	79,86 %
Comunicación	Intratégica	79,05 %
Visión de negocio	Estratégica	77,97 %
Desarrollo personal: Aprendizaje personal	Eficacia personal	77,43 %
Integridad: Credibilidad	Eficacia personal	77,03 %
Resolución de problemas: Toma de decisiones	Eficacia personal	75,41 %

\* % calculado sobre la valoración máxima posible a obtener.

<sup>15</sup> CARDONA, P. & CHINCHILLA, M.N.: *Las competencias directivas más valoradas*, noviembre 2001. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf/>

## **CAPÍTULO 3. LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS.**

### **3.1. Poder formal y autoridad.**

Cuando se habla de liderar y dirigir personas en la organización empresarial, se habla del poder que se tiene para influir en el comportamiento del resto. Y en cuanto a este poder de influencia se puede distinguir entre poder formal y autoridad<sup>16</sup>.

- El poder formal es aquel que tiene una persona como consecuencia de su posición dentro de la empresa, a través de la cual puede mandar y castigar.
- La autoridad es el poder que se tiene sin que medie coacción alguna. No se rige por ningún criterio establecido, ni la persona tiene por qué ocupar una posición jerárquica superior al resto. Simplemente requiere la confianza de quienes siguen sus mandatos.

Normalmente se identifica al directivo, es decir, al líder formal, con el poder formal; así como al líder informal con la autoridad. Sin embargo lo que se debe hacer es aglutinar ambos poderes en una misma persona. Es decir, hacer que la persona que ocupa el cargo directivo cuente con la confianza del equipo humano con el que trabaja. De esta forma el liderazgo se entiende como una actividad más a realizar por el directivo, siendo éstas:

- Actividades estratégicas: Detección de oportunidades y fijación de objetivos a alcanzar.
- Actividades ejecutivas: Especificación y comunicación de las actividades que cada persona ha de realizar para la consecución de los objetivos previamente marcados.
- Actividades de liderazgo: Motivación de las personas para que desarrollen las actividades previamente especificadas y comunicadas.

### **3.2. Tipos de liderazgo.**

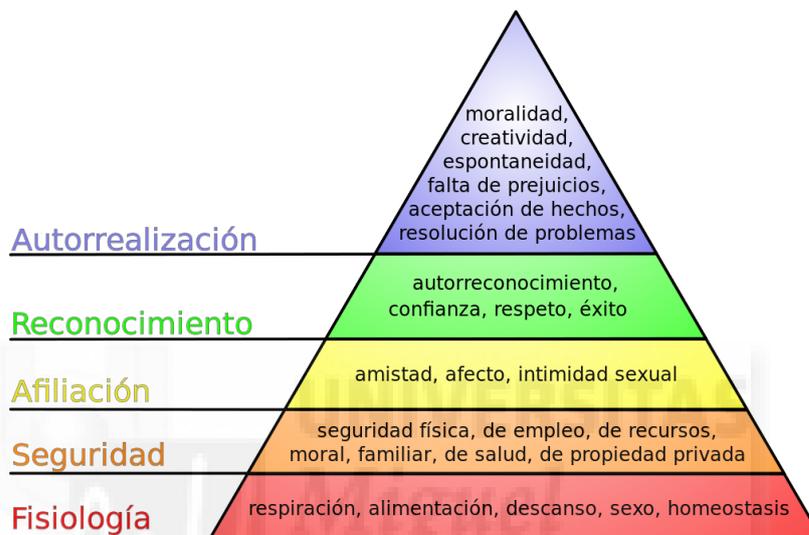
Como se ha avanzado en el punto anterior, el liderazgo es una actividad más que el directivo debe desarrollar en su labor diaria. Se trata de motivar a las personas para

---

<sup>16</sup> CHINCHILLA, N.M.: *La función directiva*, Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas (pp. 11-17), 2001.

que desarrollen las actividades que se les ha encomendado. Por lo tanto, para saber liderar hay que entender cómo funciona la motivación.

Existen muchas teorías sobre la motivación, como la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow, según la cual primero se deben satisfacer las necesidades más básicas para ir escalando en la pirámide y alcanzar un estado de autorrealización.



Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, haciendo una distinción entre factores higiénicos y motivacionales. La presencia de los factores higiénicos es necesaria porque su ausencia causa insatisfacción. Una vez cumplido con los factores higiénicos se debe prestar atención a los factores motivacionales, que aumentan la satisfacción de las personas.

<b>Factores higiénicos</b>	<b>Factores motivacionales</b>
Salario	Logro
Estabilidad laboral	Reconocimiento
Estatus social	Promoción profesional
Condiciones de trabajo	Responsabilidad

Sin embargo vamos a centrar la atención en la teoría motivacional<sup>17</sup> de Pérez López, que ya se avanzó en el capítulo 2.1, y que distingue tres tipos de motivos que conducen a actuar a las personas:

- Motivos extrínsecos: Recompensas materiales o inmateriales que se reciben de agentes externos a cambio de la realización del trabajo. Normalmente se reciben de la empresa, pero también pueden recibirse de clientes, accionistas y proveedores (ej. retribución, reconocimiento,...).
- Motivos intrínsecos: Se trata de aquellas satisfacciones que la persona consigue por la realización misma de su trabajo. Estos motivos nacen de la propia persona, no de agentes externos (ej. aprendizaje, buenos resultados,...).
- Motivos trascendentes: Dados por los resultados que las acciones del propio individuo pueden tener sobre otras personas, ya estén directa o indirectamente relacionadas con él o con la empresa (ej. beneficios para familiares, ayudas a ciudadanos del entorno en el que actúa la empresa,...).

En relación con los motivos, se distinguen tres tipos de liderazgo<sup>18</sup>:

- Liderazgo transaccional: El colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca. Existe un vínculo contractual.
- Liderazgo transformador: El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. Existe un vínculo profesional.
- Liderazgo trascendente: El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Existe un vínculo de lealtad o compromiso, que genera comportamientos más estables, independientes de las contingencias del entorno y con visión de largo plazo.

Cada liderazgo es diferente. Lo importante es que el líder sepa adaptarse a las motivaciones de cada uno de los colaboradores para obtener lo mejor de cada uno de ellos.

---

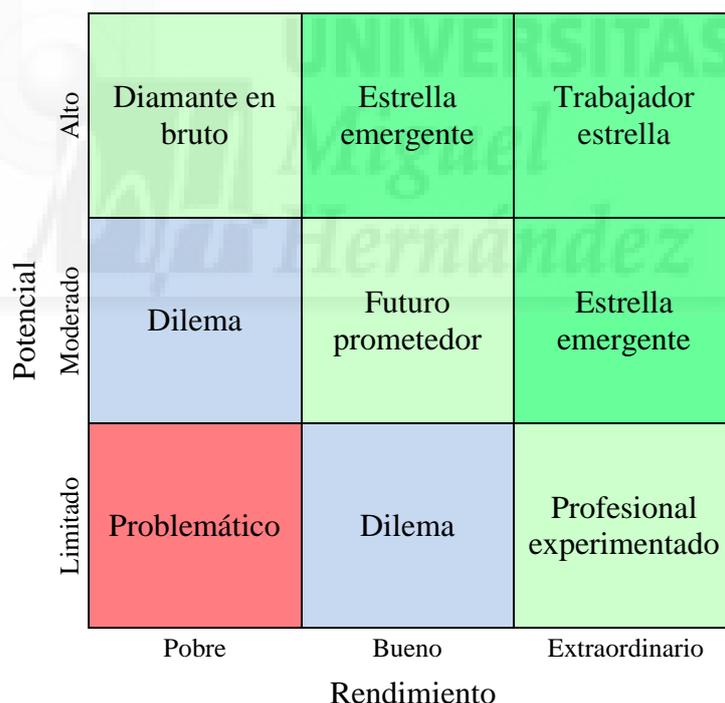
<sup>17</sup> PÉREZ LÓPEZ, J.A.: *Teoría de la acción humana en las organizaciones*, 1991. Véase también PÉREZ LÓPEZ, J.A.: *Fundamentos de la dirección de empresas*, 1993.

<sup>18</sup> CARDONA, P.: *Liderazgo relacional*, Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas (pp. 131-139), 2001.

### 3.3. Estilos de dirección.

En ocasiones, el modo en que hacemos las cosas tiene tanta o más importancia que lo que hacemos<sup>19</sup>, de ahí que se dedique este apartado a las principales propuestas sobre estilos de dirección de personas.

De acuerdo a la matriz de rendimiento y potencial<sup>20</sup>, la dirección de personas debe estar dirigida a contar con colaboradores que en la actualidad aporten unos resultados al menos aceptables, y que tengan un potencial de desarrollo para que en el futuro puedan aportar todavía más cosas a la organización. Por otra parte, la dirección también debe saber detectar cuándo una persona que ya pertenece a la organización tiene un bajo rendimiento y un bajo potencial, pues son “lastres” de los que debe liberarse lo antes posible.



La imagen muestra una matriz de rendimiento y potencial con un fondo de agua de un libro. La matriz tiene tres filas y tres columnas. El eje vertical se llama 'Potencial' y tiene tres niveles: 'Alto', 'Moderado' y 'Limitado'. El eje horizontal se llama 'Rendimiento' y tiene tres niveles: 'Pobre', 'Bueno' y 'Extraordinario'. Las celdas de la matriz están coloreadas y contienen los siguientes términos:

Potencial	Pobre	Bueno	Extraordinario
Alto	Diamante en bruto	Estrella emergente	Trabajador estrella
Moderado	Dilema	Futuro prometedor	Estrella emergente
Limitado	Problemático	Dilema	Profesional experimentado

<sup>19</sup> RODRÍGUEZ-LLUESMA, C.: *Estilos de dirección*, Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas (p. 43), 2001.

<sup>20</sup> Autor/es desconocido/s: *9 Box Performance – Potential Matrix*.

### 3.3.1. Modelo de Bolton y Grover Bolton.

Robert Bolton y Dorothy Grover Bolton<sup>21</sup> realizaron una matriz de dos variables, asertividad y emotividad, que al cruzarse dan lugar a cuatro tipos de estilos de dirección.

La asertividad se asocia con rasgos característicos de la persona como:

- Hablar en voz alta y con rapidez.
- Gesticular mucho.
- Expresar las opiniones y exigencias de forma directa y enérgica.
- Tomar decisiones con rapidez.
- Tener poca aversión al riesgo.
- Tener gran poder de distorsión sobre el entorno.

Por otro lado, las personas emotivas tienden más a:

- Expresar espontáneamente sus sentimientos.
- Presentar un aspecto abierto y desenvuelto.
- Hablar con entonación variada.
- Conversar fácilmente y contar anécdotas.
- Mostrar interés por los aspectos personales de los asuntos.
- Interesarse por el trabajo en equipo.
- Ser poco sistemático en el uso del tiempo.

Emotividad	+	Afable	Expresivo
	-	Analítico	Directivo
		- Asertividad	+

De esta forma, teniendo en cuenta todos los rasgos, se puede diagnosticar el estilo de dirección de la persona y clasificarlo en alguno de los cuadrantes de la matriz. Los autores hacen una breve descripción de cada uno de ellos y advierten de que los estilos son susceptibles de sufrir cambios conductuales cuando se encuentran bajo situaciones de alta presión.

<sup>21</sup> BOLTON, R. Y GROVER BOLTON, D.: *People styles at work*, 1996.

El analítico considera todas las alternativas posibles y prefiere trabajar solo o con equipos de trabajo reducidos, centrándose en la tarea a realizar, para evitar el afloramiento de sentimientos con las personas.

El afable también considera cada una de las alternativas posibles, pero en cambio colabora intensamente con sus compañeros y se interesa por los demás.

El expresivo es espontáneo, se relaciona con su equipo de trabajo y no tiene miedo a asumir riesgos. Se centra en los puntos importantes y deja a un lado los detalles, sin analizar mucho sus decisiones.

El directivo toma decisiones sin miedo al riesgo y centrándose en los puntos importantes, sin analizar mucho sus decisiones, y no mantiene una gran relación con su equipo de trabajo.

### **3.3.2. Modelo de Blake y McCaense.**

La rejilla de Blake y McCaense<sup>22</sup> se basa también en dos variables: el interés por las personas y el interés por los resultados. Sin embargo, este modelo es más exhaustivo al contemplar nueve niveles para cada variable, dando lugar a un total de ochenta y un tipos de estilos de dirección.

El interés por las personas se refiere a la preocupación por las personas que, directa o indirectamente, participan en la consecución de los objetivos marcados. Por ejemplo el interés por la motivación del empleado o por un ambiente de trabajo de calidad.

El interés por los resultados hace referencia a los aspectos relacionados con las tareas, como un proceso de producción eficiente o un alto volumen de ventas.

La casilla 1,1 corresponde al “gestor de nada”. Este tipo de persona se limita a hacer lo mínimo necesario para que la empresa siga produciendo y para que los trabajadores sigan manteniendo un mínimo de sentido de pertenencia a la organización.

El 1,9 es el llamado “gestor de club de campo”. Éste trata de conseguir unos lazos de unión muy fuertes entre los trabajadores y de alcanzar un agradable ambiente

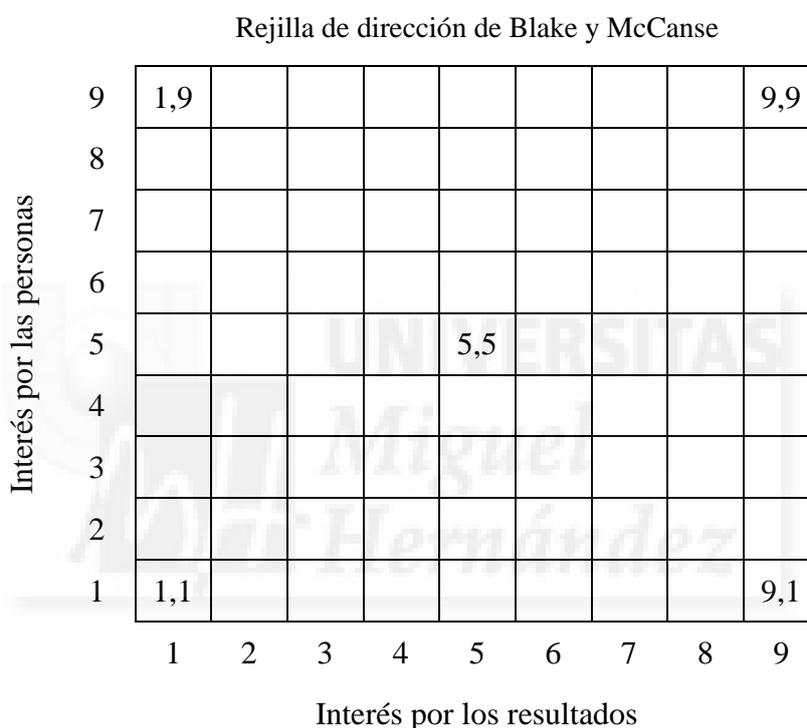
---

<sup>22</sup> BLAKE, R.R. Y MCCANSE, A.A.: *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, 1991.

de trabajo, manteniendo unos resultados mínimos que aseguren la supervivencia de la empresa.

El 9,1 es el “gestor de tareas”. Centra sus esfuerzos en obtener los mejores resultados posibles para la empresa, concibiendo a las personas como un elemento más del proceso productivo, como piezas del engranaje.

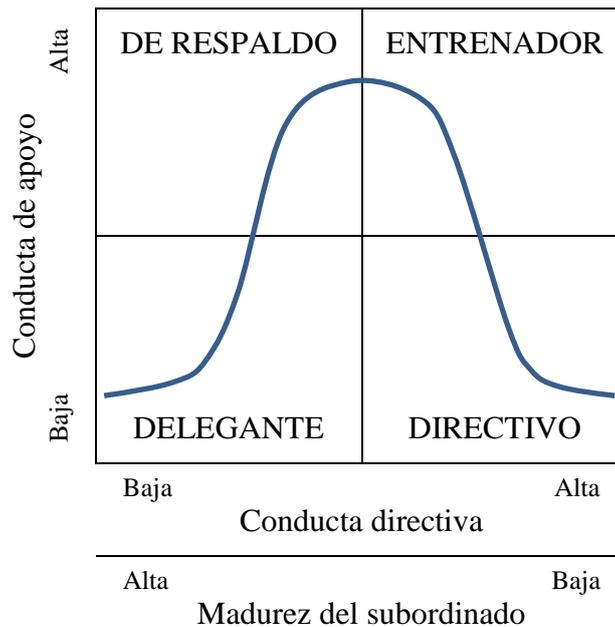
El estilo 9,9 es el denominado “gestor de equipos”. Tiene fijación por conseguir los mejores resultados posibles valiéndose de las personas, a quienes les integra en un ambiente abierto y participativo.



### 3.3.3. Propuesta de Blanchard y otros.

Este modelo<sup>23</sup> propone una matriz de dos dimensiones que determina el estilo de dirección a adoptar según el estado de madurez del subordinado. Dos de las variables son la conducta directiva y la conducta de apoyo, y ambas están directamente relacionadas con la madurez (actitud y aptitud) del subordinado. Para cada nivel de madurez corresponde adoptar una conducta directiva y una conducta de apoyo diferente.

<sup>23</sup> BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P. Y ZIGARMI, D.: *Leadership and the one minute manager game plan*, 1985.



Cuanto más baja sea la madurez del subordinado, más alta tiene que ser la conducta directa y más baja la conducta de apoyo. Es el estilo “directivo”, caracterizado por dar instrucciones muy claras y establecer una estructura y unos roles muy precisos. Suele utilizarse con quienes empiezan desde cero en su puesto de trabajo y todavía no son autónomos en la realización de sus tareas, pues su actitud es buena pero sus aptitudes todavía no son suficientes.

Al contrario, cuando la madurez del subordinado es alta, el líder tiene que adoptar una baja conducta directiva y una baja conducta de apoyo. Es el estilo “delegante”. Los subordinados tienen altos niveles actitudinales y aptitudinales, por lo que pueden desarrollar su trabajo de forma autónoma, sin necesidad de que el líder ejerza gran influencia sobre ellos.

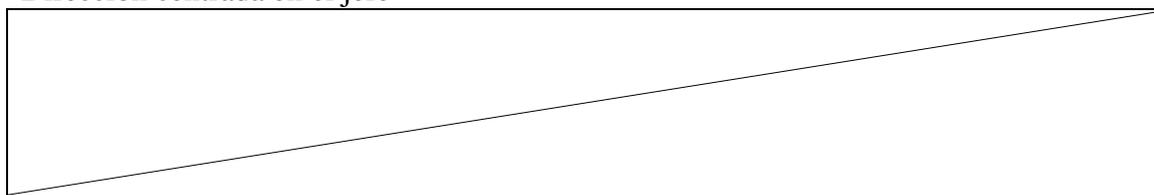
La situación más compleja se da cuando el subordinado tiene un nivel intermedio de madurez, en cuyo caso el líder debe adoptar una conducta directiva media y una alta conducta de apoyo. Esta vez el estilo de liderazgo a adoptar es el “entrenador” o el “de respaldo”. Ambos se caracterizan por el reconocimiento, el apoyo y la comunicación bidireccional con el colaborador. La única diferencia es que el “entrenador” sigue marcando las metas y los modos de alcanzarlas, mientras que el “de respaldo” fija unas metas a alcanzar y otorga mayor libertad al subordinado de cómo alcanzarlas.

Puesto que la madurez del subordinado es dinámica, el líder tiene que adaptar constantemente sus conductas a cada situación y a cada momento.

### 3.3.4. Continuo de decisión de Tannenbaum.

La propuesta de Tannenbaum es un continuo<sup>24</sup> entre dos polos: la dirección centrada en el jefe y la dirección centrada en los subordinados. La diferencia entre uno y otro es, básicamente, el uso que el directivo hace del poder formal.

Dirección centrada en el jefe



Dirección centrada en el subordinado

La dirección centrada en el jefe se caracteriza por una gran aversión al riesgo, una alta necesidad de control y poca autonomía de los subordinados. El directivo toma las decisiones y las anuncia.

La dirección centrada en el subordinado se identifica por un alto grado de libertad de los subordinados. El directivo da autonomía para que actúen como consideren conveniente dentro de ciertos límites.

En un término medio, por ejemplo, el directivo presentaría una decisión provisional abierta a cambios o presentaría un problema esperando que los subordinados sugirieran posibles soluciones.

### 3.3.5. Matriz de estilos de decisión de Cardona.

Pablo Cardona se basó en la matriz de decisión de Eisenhower<sup>25</sup> para el desarrollo de su propio modelo de dirección de personas<sup>26</sup>. Este modelo considera dos variables para establecer una matriz de dos por dos que distingue un total de cuatro

<sup>24</sup> TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. Y MASSARIK, F.: *Leaders and organizations*, 1961.

<sup>25</sup> COVEY, S.: *The 7 habits of highly effective people*, 1989.

<sup>26</sup> CARDONA, P.: *Matriz de estilos de decisión de Cardona*, Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas (pp. 52 y 53), 2001.

estilos de dirección. Las variables son la importancia y la urgencia de la decisión que hay que tomar.

El eje vertical, asociado a la importancia de la decisión, separa las decisiones delegables de las no delegables. El eje horizontal refleja la urgencia de la decisión.

+ Importancia -	Consultivo	Autoritario
	Participativo	Democrático
	- Urgencia	+

Cuando la decisión a tomar es poco urgente y poco importante, el estilo de dirección debe ser participativo. Es el estilo que se da la mayor parte del tiempo, pues las decisiones cotidianas son delegadas a determinadas personas o equipos de trabajo.

El estilo de dirección debe ser democrático cuando la decisión es urgente pero poco importante. Una forma fácil de resolver estas situaciones es sometiéndolas a votación o a debate, sin necesidad de que el directivo entre de forma determinante en la toma de la decisión.

Cuando la decisión es poco urgente pero importante, la dirección debe ser consultiva. El directivo es quien finalmente toma la decisión, pero tiene tiempo para consultar a los colaboradores y ayudarse con sus opiniones.

Finalmente, el estilo de dirección es autoritario cuando la decisión es urgente e importante. Debido a la indisponibilidad de tiempo para consultar a otras personas, el directivo es quien debe tomar por sí solo la decisión que crea conveniente.

## CAPÍTULO 4. GESTIÓN DEL TALENTO.

### 4.1. Introducción.

Vivimos en un momento de transición de una sociedad industrial a una sociedad postindustrial o era de las personas. Ya en el año 1996, el porcentaje de trabajadores que realizaban trabajos *blue collar* (trabajos manuales) era inferior al 17%<sup>27</sup> en Estados Unidos, en contraposición de los trabajos *white collar* (de oficina) y *silicon collar* (realizados por máquinas). La previsión entonces era que el número de trabajadores blue collar siguiese descendiendo, mientras los white collar siguiesen imponiéndose cada vez más. La realidad es que el capital ha dejado de ser el elemento competitivo primordial en el mercado. Ahora el conocimiento, las ideas y la innovación son la principal fuente de creación de valor. Reflejo de esta menor atención por los trabajos manuales es la tendencia que las fábricas están siguiendo con la utilización del modelo de trébol<sup>28</sup>.



Así lo pude ver en mi breve paso por una empresa de trabajo temporal. Las fábricas optan por mantener a un conjunto de trabajadores a tiempo completo, formando el núcleo de la organización. A éstos se le suman otros trabajadores a tiempo parcial, que acuden al centro de trabajo más o menos horas en función de la carga de trabajo de la fábrica. Por último, en situaciones de excesiva carga de trabajo, la empresa acude a empresas de outsourcing para subcontratar a trabajadores que se unen de forma temporal a través de contratos mercantiles de puesta a disposición.

<sup>27</sup> RIFKIN, J.: *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: El nacimiento de una nueva era*, 1996.

<sup>28</sup> HANDY, C.: *The age of unreason*, 1989.

La mano de obra ya no está considerada como un elemento estratégico, por eso se tiende a subcontratarla confiando en el servicio de selección de empresas externas. La supervivencia y el desarrollo de la organización residen en prestar especial atención a la manera en que se incorpora, forma y retiene a profesionales cualificados. Y es que como citó Roberto Luna en la conferencia de *Nuevas tendencias en gestión del talento* celebrada en mayo de 2016 en la Universidad Miguel Hernández, haciendo referencia a un estudio<sup>29</sup> que publicó junto a un colega, una eficiente toma de decisiones en la gestión del talento puede mejorar la productividad hasta en un 20%.

## 4.2. Búsqueda del talento.

### 4.2.1. Reclutamiento y selección de personal.

La principal fuente de talento es la selección de personal. Éste es el proceso por el cual la organización empresarial decide si contratar o no a cada candidato. Antes, la empresa habrá tenido que llevar a cabo un proceso de reclutamiento, que es aquél por el cual se anuncia una vacante y se atraen a profesionales que cumplan con el perfil requerido (conocimientos, valores, actitud, potencial, compromiso,...)<sup>30</sup>.

#### a) Fuentes de reclutamiento.

Primero la empresa tiene que decidir si recurrir a una selección interna o externa. Las ventajas de una opción son los inconvenientes de la otra, por lo que aquí se presentan únicamente las ventajas<sup>31</sup> de cada una:

Selección interna	Selección externa
La evaluación de los candidatos es más fiable, pues se les conoce mejor.	Mayor número de candidatos y, por tanto, mayor probabilidad de encontrar al candidato idóneo.
Menores costes de integración y formación. El elegido ya conoce la empresa, sólo tiene que adaptarse a su nuevo puesto.	Las nuevas incorporaciones pueden aportar nuevas ideas y distintos puntos de vista.
Menor coste de búsqueda.	La incorporación no produce ningún desplazamiento de necesidad de personal.
Aumenta la motivación de los colaboradores al mostrar posibilidades reales de promoción y carrera.	No genera envidias ni ilusiones dentro de la organización empresarial.

<sup>29</sup> LUNA-AROCAS, R. Y MORLEY, M.J.: *European Journal International Management*, 2014.

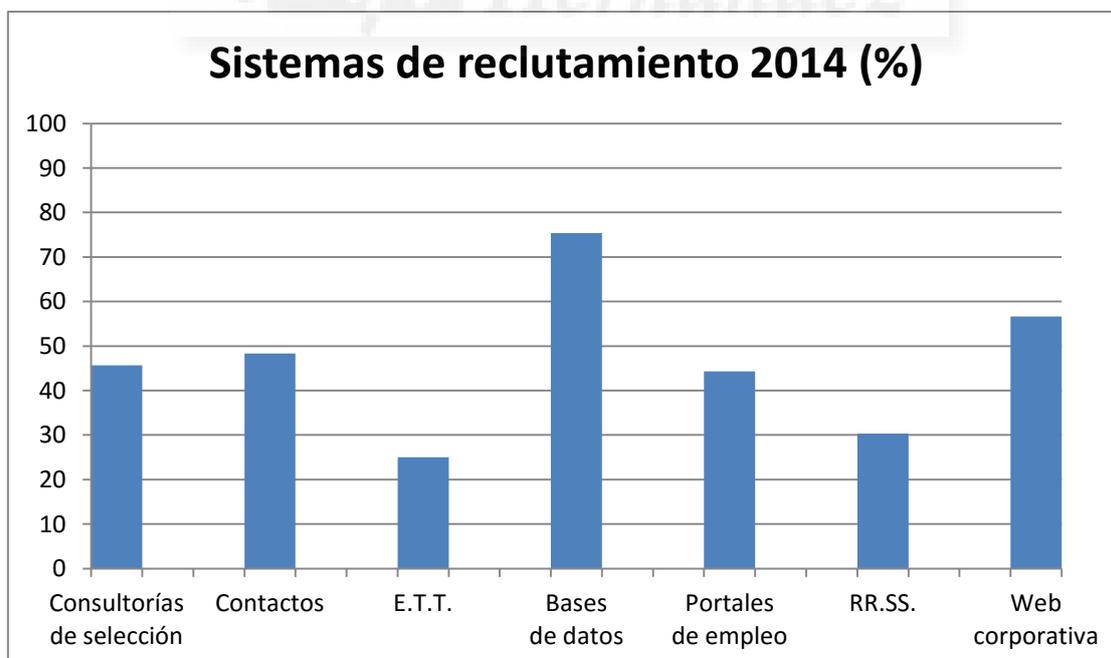
<sup>30</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BERRONE, P. Y FRANCO-SANTOS, N.: *Compensation and organizational performance: Theory, research and practice*, 2010.

<sup>31</sup> MARR, R. Y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *La dirección corporativa de los recursos humanos*, 1997.

Personalmente considero que lo ideal es mantener un equilibrio entre la selección interna y la externa. Para cubrir puestos de trabajo poco cualificados acudiría a seleccionar al exterior, pues no sería costoso encontrar candidatos que rápidamente se adaptasen a su puesto y se integrasen en la empresa. En caso de posiciones intermedias recurriría a la promoción interna, colocando a colaboradores que objetivamente cumpliesen con el perfil exigido por el puesto, minimizando así los costes de selección e impulsando el desarrollo de carreras. Por último, cuando se tratase de altos puestos directivos, trataría de hacerlo a través de la promoción interna para asegurar que se mantuviesen los valores organizativos en la toma de decisiones directivas, perpetuando así la cultura organizacional; de ver que no fuese posible por la falta de candidatos idóneos, recurriría a la selección externa para tener mayor probabilidad de encontrarlo.

Puestos no cualificados	→	Selección externa
Mandos intermedios	→	Selección interna
Puestos directivos	→	Selección interna o externa

En segundo lugar hay que decidir cómo llevar a cabo el proceso de selección. Éste puede ser realizado por la propia empresa o externalizado, es decir, contratado a otros profesionales. En el siguiente gráfico<sup>32</sup> se muestran los sistemas de reclutamiento más utilizados por las empresas en el año 2014:



<sup>32</sup> Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas: VII Informe Cranet ESADE, 2014. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/VIIIInformeCranetESADE.pdf/>

Las fuentes que la empresa utiliza con más frecuencia en sus procesos de selección son sus bases de datos de trabajadores internos y personas externas (cada vez es más habitual que las empresas tengan en su web corporativa un apartado en el que las personas pueden aportar toda su información a la base de datos del departamento de recursos humanos de forma directa), la publicación de anuncios en portales de empleo (infojobs, infoempleo, portales de colegios profesionales, centros educativos, sindicatos,...) y la búsqueda activa en redes sociales (ej. linkedin) u otros lugares más informales como la red de familiares y conocidos.

Cuando se acude a la externalización del proceso de selección (outsourcing), se tiende a contratar los servicios de empresas de trabajo temporal o consultorías de selección. Generalmente, las E.T.T. se utilizan para la contratación temporal de un alto volumen de perfiles poco cualificados; por el contrario, las consultorías de selección y headhunters se dedican a la búsqueda exhaustiva de mandos intermedios y altos directivos, disponiendo de plazos de varios meses para presentar a dos o tres candidatos válidos.

Es importante conocer bien todas las fuentes de reclutamiento antes de planificar el proceso de selección. No olvidemos que el departamento de recursos humanos, además de tener un tratamiento especial por su estrecha relación con las personas, también tiene la misión de reportar beneficios económicos a la entidad. El coste de los servicios profesionales de outsourcing varía según el caso, por lo que es algo que la propia empresa tendría que consultar. Sin embargo, sí podemos analizar el coste aproximado que el proceso de selección tendría si la empresa decidiese realizarlo por sí misma. Lo más común es que el responsable de selección del departamento analice el puesto vacante, defina las tareas del mismo y establezca unos requisitos para poder desempeñarlas con unas garantías mínimas. Tras ésto acudiría a las fuentes de selección convenientes, haría una criba entre los interesados y entrevistaría a los mejores candidatos para después tomar la decisión final.

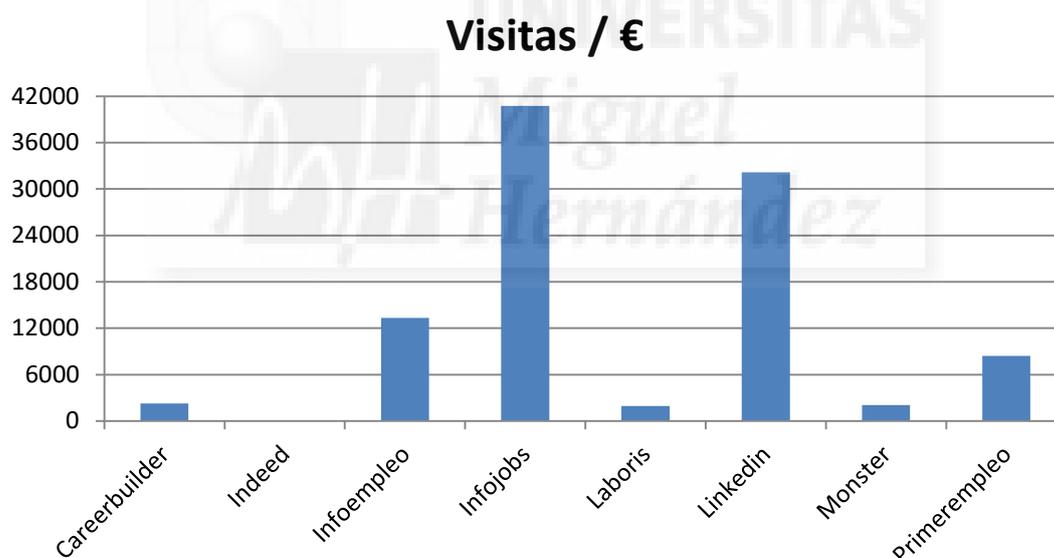
Esta estimación del tiempo de dedicación al proceso de selección según el nivel del puesto a cubrir puede servir para conocer el coste en términos económicos del trabajo a realizar por el técnico de selección:

Nivel del puesto a cubrir	Dedicación	Plazos
Directivo	Entre 100 y 200 horas	2 a 3 meses
Técnico o mando intermedio	Entre 50 y 100 horas	4 a 6 semanas
Personal no cualificado	Entre 30 y 50 horas	2 a 3 semanas

DOPP CONSULTORES (1992)

Por otra parte, aquí se presentan datos relativos a las tarifas y visitas de los principales jobsites:

	Tarifa mensual (€) <sup>33</sup>	Visitas / mes <sup>34</sup>
Careerbuilder	50	114.300
Indeed	-	3.200.000
Infoempleo	135	1.800.000
Infojobs	275	11.200.000
Laboris	185	357.100
Linkedin	140	4.500.000
Monster	143	297.500
Primerempleo	70	590.300



Por lo tanto se puede concluir que, a la hora de publicar anuncios en un proceso de selección, los portales de empleo Infojobs y LinkedIn son los más rentables en cuanto a visitas por euro pagado. Además superan a sus competidores en visitas de forma considerable, lo que aumenta la probabilidad de encontrar el talento adecuado para el puesto.

<sup>33</sup> TPM WORLDWIDE: *Estudio de inversión – Ofertas de empleo en jobsites*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en <http://www.slideshare.net/mariabravoandres/>

<sup>34</sup> Datos sobre el tráfico de visitas de julio de 2016, consultados en <https://www.similarweb.com/>

Una vez superada la preselección de candidatos, la siguiente fase es la de la realización de pruebas que evalúen su idoneidad con el puesto, como los test psicológicos, las entrevistas y los assessment center. Entre estas pruebas de diagnóstico del talento, las entrevistas y los assessment center son dos de las más completas y complejas, por lo que se incidirá en ellas.

**b) La entrevista.**

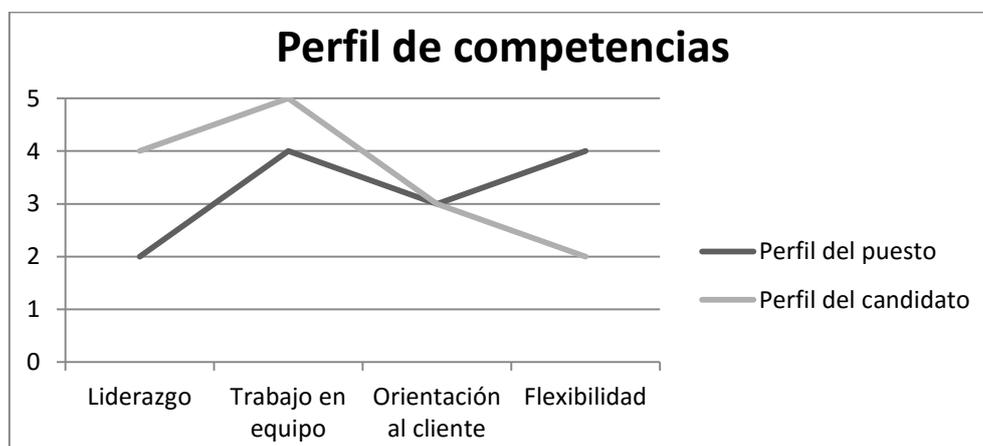
La entrevista de selección es una prueba estructurada o semiestructurada en la que se obtiene información del candidato respecto a las variables definidas para medir el desempeño, con el fin de evaluar su talento y su validez para el puesto de trabajo. Normalmente la entrevista se divide en cuatro bloques: formación, experiencia profesional, datos de interés y motivaciones. Puede haber un quinto bloque, con foco en experiencias vividas, si se incorpora un análisis de las competencias personales del candidato siguiendo el modelo de entrevista de incidentes críticos de Flanagan. Como escuché decir a Luis Conde en un vídeo del Foro España Innova 2013, mucha de la información (formación, experiencia profesional, responsabilidades asumidas, tareas realizadas,...) se muestra de forma clara en el currículum vitae; no ocurre así con las actitudes y las competencias, por lo que en toda entrevista de selección debemos hacer un esfuerzo por incidir en ellas.

Un ejemplo de entrevista personal de selección podría ser ésta. Imaginemos que las competencias requeridas son el liderazgo, el trabajo en equipo, la orientación al cliente y la flexibilidad en el trabajo:

<b>Bloque I: Formación.</b>
¿Qué estudios realizó? ¿En qué fechas? ¿Por qué los eligió? ¿Volvería a estudiar lo mismo? ¿Qué rama de sus estudios le resultó más interesante?
<b>Bloque II: Experiencia profesional.</b>
¿Qué cargo ocupó en X empresa? ¿Cuánto tiempo permaneció en ella? ¿Cuáles eran sus tareas diarias? ¿Podría explicarme paso a paso cómo realizaba X? ¿Qué responsabilidad asumía? ¿Cuál fue el motivo del cese? ¿Podría darme una referencia para preguntar por su desempeño en la empresa?

<p><b>Bloque III: Datos de interés.</b></p> <p>Viviendo en X, ¿sería un inconveniente desplazarse diariamente hasta Y? ¿Tiene alguna limitación horaria que debamos tener en cuenta? ¿Hay algún trabajo que no le gustaría o no estaría dispuesto a realizar?</p>
<p><b>Bloque IV: Motivaciones.</b></p> <p>¿Conoce nuestra empresa? ¿Qué es lo que más le gusta de ella? ¿Se ve capacitado para realizar este trabajo? ¿Qué espera de nuestra entrevista de hoy? ¿Cuáles son sus metas a largo plazo?</p>
<p><b>Bloque V: Competencias.</b></p> <p><b>Liderazgo.</b></p> <p>Ante un problema inesperado o una tarea compleja, ¿qué rol asumió dentro de su equipo de trabajo? ¿alguna vez ha manejado una situación en la que ha tenido que advertir a otra persona por un bajo rendimiento o por un error cometido? ¿cómo actuó? ¿qué decisiones delega en otras personas y cuáles no?</p> <p><b>Trabajo en equipo.</b></p> <p>¿Qué aspectos valora más cuando trabaja en equipo? ¿Podría contarme alguna mala experiencia trabajando en equipo? ¿Ha conseguido algún logro trabajando en equipo?</p> <p><b>Orientación al cliente.</b></p> <p>¿Recuerda alguna ocasión en la que tuviera que atender alguna insatisfacción de un cliente? ¿Cómo actuó? ¿Y alguna situación en la que tuvo que convencerle de algo?</p> <p><b>Flexibilidad en el trabajo.</b></p> <p>¿Alguna vez se ha tenido que hacer cargo de tareas que no eran propiamente tuyas? ¿Cómo actuó? ¿Cuál es el cambio más importante al que se ha enfrentado en su trabajo? ¿Qué aprendió de ese cambio?</p>

De esta forma obtendríamos, por ejemplo, un perfil de competencias como éste:



El perfil de competencias es una herramienta muy útil para poder ver las fortalezas y debilidades competenciales de una persona con un simple vistazo. También puede servir, más adelante, para planificar la formación de los trabajadores.

**c) Assessment center.**

El assessment center es una herramienta utilizada en selecciones tanto internas como externas para la búsqueda de talento. Ésta consiste en exponer a los candidatos a situaciones concretas, con el fin de observar y evaluar las conductas que adoptan, para predecir con ello su futuro desempeño en el puesto. En mi opinión, coincidiendo con otros autores, el assessment center proporciona una evaluación más fiable de las competencias del candidato y una previsión de su desempeño más cercana a la realidad que la que puede proporcionar la entrevista. A pesar de su mayor coste, es una herramienta a tener en cuenta sobre todo en procesos de selección de altos directivos, donde una elección errónea del candidato puede derivar en grandes pérdidas para la compañía.

Me gustaría mencionar un caso reciente en el que se utiliza la herramienta del assessment center. ONO puso en marcha en el año 2009 el denominado Proyecto Arquímedes<sup>35</sup>, un proyecto de recursos humanos dirigido a desarrollar un colectivo de directivos con talento transformador y capacidad para crear valor en ONO en el futuro. Se planificó en cuatro fases:

- 1) Identificación de valores y del perfil directivo para afrontar con éxito los futuros retos de ONO.
- 2) Assessment center para la obtención de información base del talento de los candidatos.
- 3) Segmentación de los candidatos en base a su talento.
- 4) Puesta en marcha de centros de desarrollo ONO.

---

<sup>35</sup> LLORENTE, F. Y DE VEGA, V.: *Proyecto Arquímedes. La experiencia de ONO en desarrollo de directivos*, Revista Capital Humano nº 251, febrero de 2011.

En la segunda fase, una preselección de managers fueron sometidos a un assessment center de tres pruebas:

- Cuestionario de antecedentes profesionales: Los candidatos fueron sometidos a un cuestionario en el que se recogían experiencias vividas en determinadas situaciones profesionales.
- Test de personalidad FACET 5: Realización de un test de competencias enfocado en la energía, la voluntad, el control, la afectividad y las emociones.
- Herramienta de perfil de carrera: Cuestionario dirigido a medir las preferencias del candidato en su carrera profesional con el fin de clasificarlo en especialista, generalista o directivo.

Con los resultados del assessment center, ONO realizó un pool de talento que pasó a las siguientes fases. Esta herramienta permitió a ONO conocer más rigurosamente a sus managers para seleccionar de entre ellos a un conjunto que sería formado para su posterior promoción como directivos. Se trata, pues, de una herramienta de evaluación que se utiliza en procesos de selección. Podría haber sido incluido en el apartado de evaluación del talento, pero debido a su elevado coste de ejecución considero que no cabe su utilización para la formación de personas sin vistas a una selección o promoción a corto plazo. Para el desarrollo de personas es preferible la utilización de herramientas más livianas que puedan utilizarse con más frecuencia para obtener mayor feedback.

#### **4.2.2. Evaluación.**

Las herramientas de evaluación son un buen detector del talento en la organización empresarial. Éstas pueden revelar el rendimiento de los trabajadores, las competencias, los puntos fuertes y débiles, etc. Dependiendo del objetivo de la evaluación se utilizarán unas herramientas u otras, pero debemos tener en cuenta que dos de las más comunes debido a su utilidad son el cuadro de mando integral y la evaluación 360°.

##### **a) Cuadro de Mando Integral (CMI).**

El CMI es, originariamente, un cuadro que incluye indicadores de los resultados financieros de las acciones empresariales e indicadores operacionales de la satisfacción

de los clientes, los procesos internos y las innovaciones-mejoras<sup>36</sup>. Este método fue adaptado después al departamento de recursos humanos utilizando indicadores como la remuneración, la comunicación, el absentismo o la formación.

Por su naturaleza está enfocado a hacer mediciones en términos de eficacia, no midiendo las competencias, por lo que me parece una buena herramienta de evaluación del rendimiento presente, pero que no es válida para medir el potencial ni el talento de las personas.

## **b) Evaluación 360°.**

La evaluación 360° consiste en que la persona sea evaluada por multitud de fuentes (superiores, pares, subordinados, clientes y proveedores) con el propósito de que la suma del conjunto de subjetividades derive en un resultado lo más objetivo posible, que se acerque a la realidad. La fiabilidad de los resultados dependerá del propósito de la evaluación comunicado a los evaluadores (la herramienta es menos fiable cuando está ligada a la retribución), la confianza de los evaluadores en la confidencialidad de los datos y en el anonimato, y la forma en que se presentan los resultados (los resultados deben presentarse de forma clara y fácilmente asimilables)<sup>37</sup>. Considero que esta herramienta es muy útil en la gestión del talento ya que, si se realiza correctamente, proporciona un resultado fiel de la realidad que puede servir como información base para la planificación de la formación y el desarrollo de personas; además puede desagregarse según colectivos de evaluadores, lo que nos informa de cómo somos percibidos, a fin de actuar también de forma consecuente a los resultados (ej. podemos tomar la evaluación de los clientes para mejorar nuestro servicio, lo que podría derivar en mejores resultados económicos).

Por ejemplo, la empresa Andorra Telecom se sirvió de una evaluación 360° en el año 2009 para impulsar una iniciativa de desarrollo organizacional y gestión del talento<sup>38</sup>. Contrató este servicio con Grupo Actual, consultoría especializada en la

---

<sup>36</sup> KAPLAN, R. Y NORTON, D.: *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, enero-febrero de 1992.

<sup>37</sup> CARDONA, P.: *Evaluación 360° de las competencias directivas*, Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas (pp. 86 y 87), 2001.

<sup>38</sup> PAMOS, A.: *Evaluación 360° en Andorra Telecom*, Revista Capital Humano nº 237, noviembre de 2009.

evaluación y gestión del talento, quien diseñó un cuestionario online de noventa y nueve preguntas sobre eventos conductuales, con cinco alternativas de respuesta, para la evaluación de cinco competencias y catorce subcompetencias de veinte evaluados, con la participación además de doscientos catorce evaluadores. Tras el análisis de los resultados, Andorra Telecom pudo conocer las competencias de sus empleados y definir planes de mejora individuales y acciones formativas para alcanzar objetivos personales.

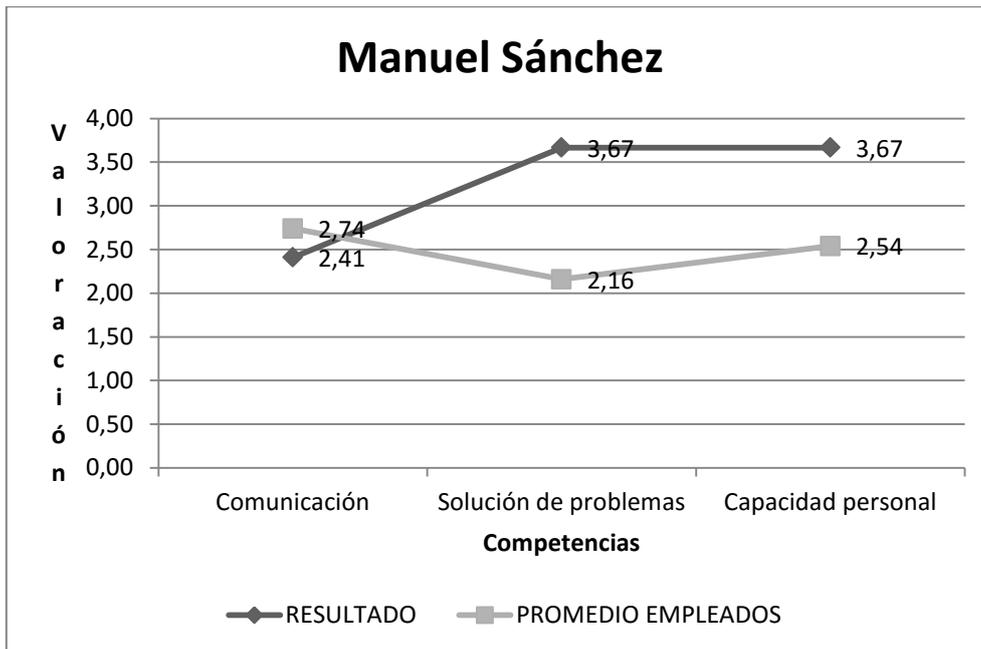
Éste fragmento<sup>39</sup> puede servir de ejemplo para ver qué tipo de cuestionarios pueden ser utilizado en la evaluación 360°:

#### CUESTIONARIO DE APRECIACIÓN DEL DESEMPEÑO 360°

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
Fecha:    /    /	
<b>COMUNICACIÓN</b>	
<b>Valoración:</b>	
<b>5</b>	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
<b>4</b>	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
<b>3</b>	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
<b>2</b>	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
<b>1</b>	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>	
<b>Valoración:</b>	
<b>5</b>	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
<b>4</b>	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
<b>3</b>	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
<b>2</b>	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
<b>1</b>	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>	
<b>Valoración:</b>	
<b>5</b>	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
<b>4</b>	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
<b>3</b>	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad.
<b>2</b>	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
<b>1</b>	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

<sup>39</sup>CCOontigo Campus: *Modelo de evaluación del desempeño 360°*. Consultado en agosto de 2016, <http://www.ccoontigocampus.es/descargar-doc.php?id=502&obj=documento/>

Los resultados obtenidos podrían expresarse de la siguiente forma:



#### 4.3. Formación y desarrollo del talento.

Gómez-Mejía define la formación como el proceso por el que los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos, o por el que corrigen las deficiencias en su rendimiento. Asimismo, define el desarrollo como el proceso por el que los empleados se preparan para afrontar las necesidades futuras de la organización<sup>40</sup>. Por lo tanto podemos afirmar que la formación es un elemento más, y quizás el más importante, del proceso de desarrollo del talento.

La formación debe estar planificada e ir en la misma dirección y sentido que la estrategia empresarial (de nada sirve formar a las personas en aspectos que no van a poner en práctica en su trabajo). La planificación debe:

- Identificar las necesidades de la organización.
- Establecer los objetivos de la formación.
- Definir sus contenidos.
- Optar por una metodología teórica y/o práctica.
- Establecer los criterios de evaluación.
- Definir un calendario.

<sup>40</sup> GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BERRONE, P. Y FRANCO-SANTOS, N.: *Compensation and organizational performance: Theory, research and practice*, 2010.

#### 4.4. Retención del talento: Compromiso vs. Rotación.

Una vez atraído el talento a la empresa, el departamento de recursos humanos tiene la obligación de asegurar su mantenimiento en ella. El proceso de retención del talento es tan importante como los de atracción y desarrollo. Pero, ¿cómo se puede conseguir? La respuesta es a través del compromiso de las personas.

Para medir el compromiso de las personas con la organización se pueden utilizar estos indicadores:

- Net Promoter Score (NPS) de Reichheld<sup>41</sup>: El NPS es un indicador de la lealtad y la satisfacción de los colaboradores. Para medirlo, los colaboradores responden con una escala de 0 a 10 a la pregunta “¿qué probabilidad hay de que usted recomendará la compañía a un amigo o a un colega?”. Las respuestas se clasifican en detractores (0 a 6), pasivos (7 u 8) y promotores (9 o 10).



Después se utiliza la fórmula:

$$NPS = \frac{Promotores - Detractores}{Total\ de\ encuestados}$$

El resultado será un valor entre -100 y 100. El 0 separa la línea entre un mal y un buen resultado, mientras que un valor de 50 se considera un resultado excelente.

- Absentismo y tasa de rotación: Altos niveles de absentismo y rotación pueden ser síntoma de una mala gestión de retención de recursos humanos que esté derivando en una falta de compromiso de los colaboradores. Estos niveles pueden aumentarse con la implantación de políticas de compensación y beneficios, como veremos a continuación.

<sup>41</sup> REICHHELD, F.: *The one number you need to grow*, Harvard Business Review, diciembre de 2003.

#### 4.4.1. Políticas de compensación y beneficios.

Las políticas dirigidas a promover el compromiso con la organización deben tener en cuenta la motivación de las personas. Generalmente, se puede afirmar que el compromiso se genera con políticas diferentes dependiendo de la motivación:

Motivación extrínseca	→	Políticas retributivas
Motivación intrínseca	→	Formación y desarrollo
Motivación trascendente	→	Comunicación y participación en la misión

Un ejemplo<sup>42</sup> del efecto de estas políticas es el resultado que tienen sobre la satisfacción y el compromiso en las denominadas empresas Great Place to Work, que obtienen este reconocimiento a través de la evaluación de los empleados sobre la calidad de la empresa como lugar de trabajo. Y es que el 82% de estos empleados aseguran sentirse orgullosos y comprometidos con su organización gracias a medidas como éstas:

- El 78% tiene un seguro médico privado para sus empleados.
- El 58% tiene suscrito un plan de pensiones para todos los empleados.
- El 74% retribuye la antigüedad de los empleados.
- El 92% tiene áreas de descanso en sus instalaciones.
- El 32% tiene gimnasio en sus instalaciones o lo subvencionan.
- Cada trabajador recibió una media de 63 horas de formación.
- El 86% tiene horario flexible; y el 88% tiene jornada intensiva los viernes.
- El 82% regala un lote de productos por cada nacimiento de hijo a sus empleados.
- El 82% tiene una retribución variable por resultados de la empresa; y el 54% por resultados del equipo de trabajo.

Sin duda, las políticas de compensación y beneficios están directamente relacionadas con el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores, lo que a su vez se relaciona con la retención de estos talentos en la empresa. La cuestión es hasta qué punto la inversión en estas políticas aumenta el compromiso y, consecuentemente,

---

<sup>42</sup> *Los Recursos Humanos al Día*, Revista Capital Humano, 28 de abril de 2015.

los beneficios económicos por mayor rendimiento de las personas. Es necesario llevar el control de unos y otros indicadores con la finalidad de calcular el retorno sobre la inversión (ROI).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Además, para que estas políticas no tengan un efecto contrario al deseado, se debe tener en cuenta la teoría de la equidad de Adams. Esta teoría está ligada a la remuneración, pero personalmente entiendo que puede aplicarse a cualquier beneficio que la empresa conceda a sus empleados, por lo que vamos a verla desde esta perspectiva.

#### **4.4.2. Teoría de la equidad de Adams**

La teoría de la equidad de Adams<sup>43</sup> dicta que cuando un empleado considera que se le remunera injustamente, no habiendo equidad interna, su motivación y rendimiento disminuye. La persona percibe equidad o inequidad interna según lo que recibe a cambio de sus aportaciones, en comparación de lo que reciben sus compañeros.

Esta teoría puede ser aplicada de la misma forma a las políticas de compensación y beneficios. Todos deben ser beneficiarios por igual (igualdad absoluta) o en función de su rendimiento y desarrollo interno en la organización (igualdad relativa), con el fin de evitar comparaciones injustas.

La inequidad interna desemboca según Adams en mayores niveles de absentismo, así como en la reducción de la calidad del trabajo y de la productividad.

---

<sup>43</sup> ADAMS, J.S.: *Toward and understanding of inequity*, 1963.

## CONCLUSIONES

- No existe una definición consensuada para el talento. Personalmente lo definiría como el resultado del conjunto de conocimientos, habilidades y valores que con una actitud positiva se da en el contexto adecuado.

$$\textit{Talento} = (\textit{Conocimientos} + \textit{Habilidades} + \textit{Valores}) \times \textit{Actitud} \times \textit{Contexto}$$

- Ante los resultados de los informes de empleo (p. 7), que revelan la escasez de talento y las dificultades por atraerlo, las empresas deben tomar medidas preventivas de gestión del talento (ej. formación, mejora del clima laboral, beneficios e incentivos, etc.)
- Los modelos de gestión de personas basados en el liderazgo trascendente y en la motivación extrínseca, intrínseca y trascendente (como la gestión por competencias) generan mejor clima laboral.
- El modelo de gestión por competencias de McClelland (p. 11) es el más consolidado por la solidez de su definición y la posibilidad de utilizar las competencias como herramienta de medición. Estoy de acuerdo con ello, siempre que se haga un esfuerzo por mantener la objetividad en la evaluación de las competencias, salvo en casos de gestión de personas que se dedican a la realización de tareas sencillas y repetitivas (ej. operarios de línea de producción), donde quizás sería más eficiente implantar un modelo de gestión por tareas y centrar los esfuerzos en promover medidas de compensación y beneficios para mantener el compromiso de las personas.
- A la hora de seleccionar a mandos intermedios y directivos se debe intentar que la persona que vaya a ocupar el cargo también cuente con la confianza del equipo humano con el que vaya a trabajar, acumulando poder formal y autoridad. Esto facilita la dirección y gestión de personas.
- El directivo debe saber liderar adaptándose a las motivaciones de cada uno de los colaboradores para obtener lo mejor de ellos. En cuanto a los estilos de dirección de personas, cada clasificación se centra en unas variables, dependiendo de su autor, por lo que no pueden compararse. El directivo debe conocer toda la teoría de dirección de personas para tener unas nociones básicas de cómo podría actuar en las

situaciones prácticas que le sobrevengan. Las teorías no tienen valor normativo, pero sí pueden servir de apoyo a la hora de dirigir personas.

- Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son las bases de datos, la web corporativa y la red de contactos (p. 29). Éstas son fuentes internas y de bajo coste. A ellas les siguen las consultorías de selección y los portales de empleo. Éstas son externas y conllevan costes más elevados, por lo que la empresa debe valorar cada opción a la hora de planificar el proceso de selección. Hemos podido analizar, gracias a la información a la que hemos podido acceder, que en cuanto a portales de empleo son Infojobs y LinkedIn las opciones más rentables por su ratio de visitas por euro pagado (p. 31).
- Las decisiones de selección de personal deben estar basadas en un criterio objetivo, como lo es las competencias. La entrevista y el assessment center son dos de las herramientas más útiles a la hora de medir las competencias en un proceso de selección, siendo el assessment center propia de procesos de selección de altos directivos, ya que su predicción es más fiable pero también tiene un coste más elevado.
- El Cuadro de Mando Integral es una buena herramienta para llevar un seguimiento de indicadores como el absentismo, la formación, la remuneración, etc. Sin embargo, no muestra información acerca de las competencias, para lo cual se debe realizar una Evaluación 360° con el mayor número de evaluadores posible, de forma que el resultado obtenido se aproxime lo máximo posible a la realidad.
- La retención del talento se basa en el compromiso de los colaboradores. La gestión de retención de recursos humanos debe basarse en políticas equitativas de compensación y beneficios que promuevan la satisfacción y el compromiso, y es que el 82% de los empleados de empresas Great Place to Work aseguran sentirse orgullosos y comprometidos con su organización gracias a estas políticas.

## BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S.: *Toward and understanding of inequity*, 1963.

ADECCO: *Informe Infoempleo Adecco: Oferta y demanda de empleo en España*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, <http://www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco/>

AGENCIA EFE: *Infojobs afirma que el mercado demanda un perfil tecnológico donde los jóvenes no aplican*, 2 de abril de 2016. Noticia consultada en julio de 2016 en <http://www.efe.com/efe/espana/economia/infojobs-afirma-que-el-mercado-demanda-un-perfil-tecnologico-donde-los-jovenes-no-aplican/10003-2884749/>

ÁLVAREZ DE MON, S., CARDONA, P., CHINCHILLA, M.N., PIN ARBOLEDAS, J.R., et al., *Paradigmas del liderazgo: Claves de la dirección de personas*, Madrid, McGraw-Hill, 2001.

BLAKE, R.R. Y McCANSE, A.A.: *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, 1991.

BLANCHARD, K.; ZIGARMI, P. Y ZIGARMI, D.: *Leadership and the one minute manager game plan*, 1985.

BOLTON, R. Y GROVER BOLTON, D.: *People styles at work*, 1996.

CARDONA, P.: *En busca de las competencias directivas*, IESE Revista de Antiguos Alumnos, diciembre de 1999. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf/>

CARDONA, P. & CHINCHILLA, M.N.: *Las competencias directivas más valoradas*, noviembre 2001. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-01-04.pdf/>

CCOOntigo Campus: *Modelo de evaluación del desempeño 360º*. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://www.ccoontigocampus.es/descargar-doc.php?id=502&obj=documento/>

CONDE, L.: *Foro España Innova, Nueva Economía Fórum*, 2013. Vídeo de Internet consultado en junio de 2016, [https://www.youtube.com/watch?v=E\\_xGzywE2ig/](https://www.youtube.com/watch?v=E_xGzywE2ig/)

COVEY, S.: *The 7 habits of highly effective people*, 1989.

CUBEIRO, J.C.: *La fórmula del talento de Luis Conde*. Hablemos de talento, 2013. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, <http://jccubeirojc.blogspot.com.es/2013/11/la-formula-del-talento-de-luis-conde.html/>

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas: *VII Informe Cranet ESADE*, 2014. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/VIIInformeCranetESADE.pdf/>

EUROSTAT: *Harmonised unemployment rate by sex*, julio 2016. Documento electrónico de Internet consultado en agosto de 2016, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=teilm020&plugin=1/>

FERNÁNDEZ, G., CUBEIRO, J.C., DALZIEL, M.: *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Ediciones Deusto S.A., 2007.

FLANAGAN, J.: *The critical incident technique*. Psychological Bulletin, 1954.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R., BERRONE, P. Y FRANCO-SANTOS, N.: *Compensation and organizational performance: Theory, research and practice*, 2010.

HANDY, C.: *The age of unreason*, 1989.

INDITEX: *Memoria anual 2014*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en abril de 2016, [https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex\\_+Memoria\\_Anual\\_2014\\_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6/](https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_+Memoria_Anual_2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6/)

INNOSIGHT: *Creative Destruction Whips through Corporate America*, 2012. Documento electrónico de Internet consultado en abril de 2016, [http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america\\_final2015.pdf/](http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/creative-destruction-whips-through-corporate-america_final2015.pdf/)

KAPLAN, R. Y NORTON, D.: *The balanced scorecard – Measures that drive performance*, Harvard Business Review, enero-febrero de 1992.

LLORENTE, F. Y DE VEGA, V.: *Proyecto Arquímedes. La experiencia de ONO en desarrollo de directivos*, Revista Capital Humano nº 251, febrero de 2011.

LUNA-AROCAS, R. Y MORLEY, M.J.: *European Journal International Management*, 2014.

MANPOWER: *Estudio Manpowergroup sobre escasez de talento*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en julio de 2016, [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio\\_ManpowerGroup\\_sobre\\_Escasez\\_de\\_Talento\\_2015\\_635779084172386250.pdf/](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf/)

MARR, R. Y GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *La dirección corporativa de los recursos humanos*, 1997.

McCLELLAND, D.C.: *Testing for competence rather than for intelligence. The American Psychologist*, 1973.

PAGE PERSONNEL: *Estudios de remuneración – Recursos Humanos*, 2016. Consultado en julio de 2016, [http://www.pagepersonnel.es/sites/pagepersonnel.es/files/er\\_rrhh16.pdf/](http://www.pagepersonnel.es/sites/pagepersonnel.es/files/er_rrhh16.pdf/)

PAMOS, A.: *Evaluación 360º en Andorra Telecom*, Revista Capital Humano nº 237, noviembre de 2009.

REICHHELD, F.: *The one number you need to grow*, Harvard Business Review, diciembre de 2003.

RIFKIN, J.: *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: El nacimiento de una nueva era*, 1996.

STEIN, G.: *Claves para gestionar personas*. Vídeos de Internet consultados en julio y agosto de 2016, <https://www.coursera.org/learn/gestionar-personas/>

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. Y MASSARIK, F.: *Leaders and organizations*, 1961.

TPM WORLDWIDE: *Estudio de inversión – Ofertas de empleo en jobsites*, 2015. Documento electrónico de Internet consultado en <http://www.slideshare.net/mariabravoandres/>

ULRICH, D.: *Intellectual Capital = Competence x Commitment*. MIT Sloan Management Review, Massachusetts, Invierno 1998.