



Universidad de Valladolid

Máster en Administración de Empresas (MBA)

Trabajo de Fin de Máster

La Dirección de Recursos Humanos basada en el talento. Propuesta de un modelo de DRH basado en el talento.

Presentado por:

María José Alonso Gelabert

Tutelado por:

Isabel M^a Prieto Pastor

Valladolid, 10 de Julio de 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	6
2.	METODOLOGÍA.....	7
3.	IMPORTANCIA DEL TALENTO Y DE SU GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	7
4.	MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL TALENTO.	12
4.1.	Atracción del talento.....	13
4.2.	Desarrollo del talento.....	14
4.3.	Gestión del talento inteligente (GTI).....	15
4.4.	Marca del empleador o <i>employer branding</i>	16
4.5.	Compensación total	16
4.6.	Fidelización del talento	18
4.7.	Salida del talento.....	19
5.	CASO DE EMPRESA: MADISON.	20
5.1.	Sobre la empresa.....	20
5.1.1	Unidades de negocio.....	20
5.2.	Misión, Visión y Valores.	21
5.3.	El área de Recursos Humanos	22
5.3.1.	Funciones	22
5.3.2.	Organigrama.....	23
5.4.	Atracción de talento y <i>employer branding</i>	24
5.4.1.	Reclutamiento de candidatos	24
5.4.2.	Selección de candidatos	32
5.5.	Desarrollo del talento.....	34
5.5.1.	Promoción	34
5.5.2.	Formación.....	37

5.6. Fidelización del talento	39
5.7. Compensación total	41
6. PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL TALENTO PARA MADISON.....	42
6.1. Atracción del talento.....	42
6.2. Desarrollo del talento.....	42
6.3. Gestión del talento inteligente (GTI).....	43
6.4. Marca del empleador o <i>employer branding</i>	44
6.5. Compensación total	45
6.6. Fidelización del talento	48
6.7. Salida del talento.....	48
7. CONCLUSIONES.....	51
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
9. ANEXOS.....	56
9.1. El siglo XIX y la Administración de Personal.....	57
9.2. La Revolución Industrial y los Departamentos de Bienestar.....	57
9.3. La Escuela Clásica o de Dirección Científica: Frederick Winslow Taylor.....	58
9.4. La Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo y F.G. Roethlisberger.....	60
9.5. La Dirección estratégica de recursos humanos.....	61

RESUMEN DEL TRABAJO

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas deben hacer frente al constante cambio y adaptarse al mercado de forma continuada. Para ello, es imprescindible que sepan aprovechar las capacidades de sus empleados, innovando y aprendiendo en un proceso continuo. En este contexto, la dirección de personas basada en el talento se convierte en una herramienta fundamental y en un reto para que la empresa pueda obtener una ventaja competitiva. En el presente trabajo se expone esta corriente de dirección de personas a través de un modelo concreto, el “Modelo de Gestión Integral del Talento 7-GT”, que comprende las siguientes variables: atracción del talento, desarrollo del talento, gestión del talento inteligente, marca del empleador, compensación total, fidelización del talento y salida del talento. Se ha aplicado este modelo a una empresa real de marketing y comunicación, Madison, exponiendo las acciones que se realizan ahora y añadiendo una propuesta de medidas orientativas que se podrían implementar para la consecución de los objetivos de la organización.

In an increasingly competitive environment, companies must continuously face constant change and must adapt to market. For this, taking advantage of the capabilities of our employees is essential, as it is innovating and learning in a continuous process. In this context, the management of people based on talent becomes a fundamental tool with the purpose of the company can obtain a competitive advantage. In this project, this trend is exposed through a management talent model, called “7-GT Integral Management Model”, which includes these factors: talent attraction, intelligent talent management, employer branding, total compensation, talent loyalty and talent output. This model has been applied in a real marketing and communication company, Madison, exposing the actions that they are doing currently, and adding a proposal of illustrative measures that could be implemented for the fulfillment of the objectives of the organization.

Palabras clave: gestión del talento, dirección de recursos humanos, dirección de personas basada en el talento.

Clasificación JEL: A25 – Enseñanza de Postgrado, M12 – Gestión de personal.

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Acceso a la plataforma online Infojobs desde la página web de Madison.....	26
Imagen 2: Perfil de LinkedIn de Madison.....	27
Imagen 3: Tweet publicado en el perfil de Twitter de Madison	28
Imagen 4: Perfil de Facebook de Madison.....	29
Imagen 5: Ofertas de empleo en la página web de Madison	31
Imagen 6: Frederick Winslow Taylor.....	58
Imagen 7: Elton Mayo y F.G. Roethlisberger	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfiles de empleados según nivel de promoción.....	37
Tabla 2: Relación de medidas actuales y posibles de Madison en el Modelo 7-GT	49
Tabla 3: Evolución de los enfoques de la dirección de personas.	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de gestión del talento 7-GT para la dirección de personas basada en el talento	12
Figura 2: Organigrama de Área de Recursos Humanos	24
Figura 3: Diseño de formación para promoción interna	39
Figura 4: Modelo de compensación de WorldatWork	46

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El siguiente trabajo va a tratar de abordar la importancia de la dirección de personas basada en el talento mediante la relación de estudios de varios autores cuyas publicaciones pueden considerarse clave en el ámbito de la gestión del talento.

Tras esta aproximación, veremos el caso real del Departamento de Recursos Humanos de Madison, una conocida empresa española (y de origen vallisoletano) de marketing y comunicación. He seleccionado esta empresa porque, gracias al MBA, he tenido la oportunidad de disfrutar de una ponencia de Teresa Cetulio Lorenzo, directora del Departamento de Recursos Humanos de dicha empresa. En esta exposición, nos explicó la labor que realiza su departamento, en el seno de una empresa de ámbito tanto nacional como internacional. Me pareció muy atractiva la idea de combinar la teoría sobre la dirección de recursos humanos y las tendencias actuales de dirección de personas basadas en el talento con el caso de una empresa real.

Entonces, le propuse colaborar en mi Trabajo de Fin de Máster, y a lo largo de entrevistas y conversaciones, me ha ido transmitiendo información sobre la actividad que realizan en lo referente a la dirección de recursos humanos. Gracias a Teresa y a su contribución, sumado a la teoría estudiada a lo largo del máster, he podido finalmente aplicar un modelo de dirección de personas basado en el talento adaptado a Madison y a sus necesidades. La intención es aportar una herramienta útil para orientar la dirección de recursos humanos de la empresa a medio y largo plazo, dotando a sus directivos y empleados de unas pautas para actuar de forma sinérgica hacia la consecución de unos objetivos marcados.

2. METODOLOGÍA.

Para elaborar el presente trabajo, he partido de un punto inicial, que es la necesidad de gestionar el talento dentro de la organización. Para abordar la parte de la teoría relacionada con la gestión del talento, he tomado como referencia autores que han realizado importantes aportaciones en este ámbito, como Roberto Luna, Dave Ulrich o Pilar Jericó. Una vez tratado este punto, he tomado como modelo de dirección de recursos humanos el “Modelo 7-GT” propuesto por Roberto Luna (2017), y que posteriormente será utilizado como prototipo base para la gestión del talento en la empresa. Por otro lado, a través de entrevistas con la directora del área de Recursos Humanos, he recabado información de una empresa real, Madison, en todo lo relacionado con sus políticas actuales de dirección de personas. Por último, he implementado el modelo 7-GT a dicha empresa, adaptándolo a sus necesidades y aportando una serie de medidas orientativas que podrían resultar de aplicación.

3. IMPORTANCIA DEL TALENTO Y DE SU GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Nos encontramos en un contexto de cambios vertiginosos, en el que resulta vital la adaptación al mercado, así como la innovación y el aprendizaje continuos. Desde esta base partimos para razonar y justificar la importancia que tiene la gestión del talento dentro de una organización.

Estamos viviendo una presión competitiva que no tiene precedentes, pues vemos cómo la globalización, la constante entrada de competidores, así como los cambios tecnológicos, están condicionando completamente las posibilidades y la actuación de las organizaciones.

Teniendo en cuenta el contexto en el que trabajan las empresas, y tomando como referencia a Ulrich y Dulebohn (2015), debemos prestar atención al **entorno general**, desde una perspectiva genérica, y que se deriva de factores como:

- ✓ Tendencias de la sociedad: estilo de vida, familia, cuidado de la salud.
- ✓ Tendencias tecnológicas: la potencia del uso de Internet.
- ✓ Tendencias económicas: inflación, recesión, industria, mercado laboral.
- ✓ Tendencias medioambientales: sostenibilidad.
- ✓ Tendencias demográficas: edad, educación, género.
- ✓ Tendencias político-legales: actuaciones de los gobiernos, normativas y regulaciones.

Además de todos los factores anteriores, no debemos dejar de tener en cuenta el entorno relevante que rodea a la empresa, es decir, el que contiene todos aquellos factores que influyen sobre las decisiones y los resultados de esta. A este entorno lo denominamos **entorno competitivo**, comprendiendo la parte del entorno más próxima a la actividad habitual y al mercado al que se dirigirá la empresa. En el **modelo de las cinco fuerzas de Porter** (2009) se recogen las cinco fuerzas competitivas básicas que definen un entorno competitivo. Estas son:

- ✓ **Competidores de la industria:** actuación de los competidores existentes en la industria.
- ✓ **Competidores potenciales:** nuevas empresas que quieren entrar en la industria.
- ✓ **Productos sustitutivos:** aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes.
- ✓ **Proveedores:** capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con la empresa.
- ✓ **Clientes:** al igual que los proveedores, pueden también tener un poder negociador sobre la empresa.

Además de estas fuerzas, tenemos los *stakeholders*, o 'partes interesadas', compuestos por el resto de las organizaciones que pueden verse afectadas por las actividades o decisiones de una empresa, y viceversa. Todas deben ser tenidas en cuenta a la hora de definir la realidad del entorno en el que opera nuestra empresa.

Con esta breve aproximación, podemos ver que en la actualidad las compañías se hallan en un escenario altamente competitivo, y para poder sobrevivir han de crear su ventaja competitiva basándola en ciertas estrategias con las que puedan adquirir capacidades para competir, como, teniendo en cuenta algunas ideas de Ana Patricia Botín (2008) la velocidad de respuesta o, sin duda alguna, el poder de innovación.

La inevitabilidad del cambio en nuestro entorno es un hecho, y es aquí donde entra la idea de que los recursos humanos deben adaptarse a ese cambio, para lo que se necesitarán **nuevas competencias**, y siguiendo la línea de Ulrich y Dulebohn (2015), destacamos las siguientes:

- ✓ **Construir liderazgo:** convertirse en líder, tanto dentro como fuera de la organización, un líder que promueve el cambio.
- ✓ **Crear capacidades organizativas:** identificar cuáles son las capacidades fundamentales que se ha de poseer, y poder alinearlas con las competencias individuales de cada integrante de la empresa.
- ✓ **Fomentar la transferencia de conocimientos:** proliferan las organizaciones basadas en los conocimientos, habilidades e información.

La gestión del talento va más allá de lo visto hasta ahora en el ámbito de los recursos humanos. La lucha por el talento en esta nueva era se ha vuelto un punto clave para las empresas, pues podría considerarse una estrategia empresarial esencial para que los empleados actuales y potenciales con talento valoren a la empresa por encima de otras posibles empresas empleadoras.

Cuando hablamos de la gestión del talento, nos estamos refiriendo a un tipo de gestión que presenta unos valores más actuales, más ajustados a la motivación de las personas de hoy en día, en un entorno en constante cambio y movimiento en el que ya no es suficiente con lo que hasta ahora conocemos. Se trata de un compromiso por parte de la organización del que se convierten en parte fundamental los siguientes procesos básicos: atraer, contratar, retener y asegurar el talento.

Pero, ¿qué es el talento? Tomamos como referencia las ideas de Pilar Jericó (2008):

Talento = Competencia x Compromiso x Acción
--

El talento es una inteligencia realizada, pero no potencial. Por eso es necesario para su desarrollo un compromiso y una acción por parte de la persona. Desarrollar el talento requiere de una educación, de unos hábitos y de una motivación.

La **competencia** significa que los individuos poseen el conocimiento, las habilidades y los valores necesarios para los trabajos que la organización tiene que realizar. La competencia es tener las habilidades correctas, en el lugar correcto, en el puesto de trabajo y momento correctos.

Sin el **compromiso**, esta competencia es traída. Puede haber empleados muy competentes e inteligentes, pero si no están comprometidos no se esforzarán del todo en el trabajo. Por el contrario, un empleado comprometido trabajará arduamente, disponiendo eficientemente su tiempo para la empresa.

Los recursos humanos deben diseñar prácticas que evalúen con precisión la competencia y la propensión al compromiso, además de fomentar este último durante el proceso de selección.

La **acción** es el término restante de esta ecuación. De nada servirá un empleado competente y comprometido si dichas características no son desarrolladas y llevadas a los hechos. Los empleados con talento y compromiso deben tener propósitos con los que puedan contribuir a la empresa.

Así pues, esta corriente de dirección de personas tiene como mentalidad fundamental gestionar el talento de estas, así como su capacidad de desarrollo y crecimiento. Para conseguir esto, es altamente importante romper los moldes que se han venido desarrollando tradicionalmente. Por ejemplo, según apunta Luna Arocas (2017, pág. 42): “temas clave que son problemáticos para algunas empresas, como los horarios, la presencialidad, la supervisión, la falta de conciliación personal o la sobrecarga laboral, etc., son superados con toda tranquilidad porque el concepto es radicalmente diferente.”

No podemos dejar de tener en cuenta las palabras de Luna Arocas (2017, pág. 42), pues expresa de forma sumamente clara cómo se lleva a cabo la gestión del talento: “La empresa (...) se preocupa de sacar lo mejor del empleado, sabiendo que su aportación resulta clave para la organización, y por tanto genera entornos de crecimiento y desarrollo continuos, para que tanto el alto potencial como el talento puedan (...) fluir profesional y personalmente. Esta relación de sincronía con el trabajo y con la empresa genera empleados felices y productivos, capaces no solo de rendir tres o cuatro veces más que un empleado normal, sino que también cualitativamente generan un impacto de gran valor en la organización.”

Como **características principales** de la dirección de los recursos humanos basada en el talento, podemos destacar:

- El empleado se auto gestiona, pudiendo cualquier medida de control ser interpretada como una presión innecesaria.
- El empleado se entiende a sí mismo como si fuera la propia empresa. Se crea una alta vinculación y un fuerte compromiso.
- La formación y el desarrollo de los empleados se personaliza totalmente en función de sus necesidades personales y de desarrollo de su talento.
- La retribución pasa a un segundo plano, pues entra en juego la llamada **compensación** o **retribución total**, es decir, la no económica o financiera, con aspectos como la autonomía en el trabajo, la flexibilidad de horarios, la posibilidad de teletrabajo, el reconocimiento, un buen clima laboral, una formación adecuada, etc.
- La inversión que realiza una empresa en gestionar el talento de su personal es medio-alta o alta.
- El desarrollo del talento requiere de un contexto adecuado: cultura corporativa, clima laboral, compensación y cooperación (4C).

“La organización que no gestione desde el talento tendrá menos oportunidades en los nuevos entornos y aprovechará menos las componentes competitivas que son claves en la organización.” (Luna Arocas, 2017)

4. MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL TALENTO.

La gestión del talento no deja de ser un modelo de gestión estratégica, pero que va más allá, centrándose en nuevos aspectos clave que Roberto Luna contempla en el **Modelo de gestión del talento 7-GT** que se expone a continuación:

Figura 1: Modelo de gestión del talento 7-GT para la dirección de personas basada en el talento



Fuente: Luna Arocas (2017)

Este modelo está basado puramente en el valor de las personas dentro de la organización, y es el prototipo que utilizaremos como ideal para la dirección de personas basada en el talento.

En este modelo de gestión de personas, vemos cómo se configura el departamento de una forma distinta, pues organiza los recursos humanos en torno a siete variables. Las acciones que se realizan en la empresa que sigue este modelo, son “más coordinadas y menos aisladas entre sí”. Además, presenta una ventaja en línea con la dirección estratégica de los recursos humanos, pues permite que se mantenga una estrecha vinculación del personal con los objetivos estratégicos de la empresa.

La atracción, el desarrollo, la fidelización y la salida del talento, denominados **elementos estratégicos**, se encuentran continuamente en una relación de interdependencia con los tres elementos restantes, denominados **elementos sistémicos**, siendo esta la razón por la cual se sitúan en el centro. Estos elementos serían la gestión del talento inteligente (GTI), la marca del empleador y la compensación total.

4.1. Atracción del talento

En este modelo, pasamos del tradicional concepto de reclutamiento a otro diferente: la atracción de candidatos y su posterior selección. Ambos procesos vinculados entre sí, pues una buena selección dependerá de la calidad de la captación. La atracción de talento hoy en día está intensamente ligada al concepto de marca del empleador o *employer branding*, que será explicada en puntos posteriores.

“La atracción de talento es el proceso por el cual iniciamos todo un procedimiento organizativo y estratégico para cubrir perfiles profesionales en todos los proyectos de nuestra organización.” (Luna Arocas, 2017)

Una base de datos de anteriores candidatos y experiencias previas nos puede ayudar a aprender de procesos anteriores y, además, ahorrar tiempo y recursos.

Criterios para la atracción del talento:

Marca del empleador

Los valores de la empresa ayudan a comprender su estrategia, por lo que es importante que estos sean claros y estén bien definidos para los candidatos,

cuya calidad será superior en la medida en que la marca del empleador sea gestionada.

Congruencia

Hay que evitar caer en el error de “poner toda la carne en el asador” para la estrategia de atracción y después olvidarse del resto, lo que puede suponer después importantes pérdidas de talento.

Promesas y expectativas

La empresa genera unas expectativas en el candidato a través de la información que se publica, bien en la web o en otros medios. Se debe tratar de cumplir con estas, pues llegado cualquier momento de verdad, el candidato verificará esas expectativas con lo que suceda en realidad, y quedará entonces influido para variables como su comportamiento dentro de la empresa, el compromiso con esta, o incluso una satisfacción laboral.

Es importante conocer exactamente el perfil que se busca en el candidato, de esta forma podremos realizar un buen proceso de atracción.

4.2. Desarrollo del talento

El desarrollo del talento, por un lado, supone una planificación a corto-medio plazo para la empresa, no siendo así para el trabajador, en cuyo caso constituye una planificación profesional a largo plazo.

El desarrollo va a depender de tres aspectos fundamentales en relación con la profesionalidad (London y Mane, 1997):

- ✓ Resistencia profesional: “grado en que las personas son capaces de hacer frente a los problemas de su trabajo.”
- ✓ Perspicacia profesional: “grado de conocimiento que tiene el profesional sobre sus intereses, fortalezas y debilidades.”
- ✓ Identidad profesional: “grado de identificación de los valores de los profesionales con su trabajo”.

El área de recursos humanos debe trabajar el desarrollo del talento en consenso con el trabajador, con una actitud proactiva y de mejora que vaya más

allá de los intereses de la propia empresa, teniendo en cuenta las oportunidades y necesidades que posee el empleado de forma particular. En este sentido, se genera un *feedback* y un *feedforward* para la creación de un plan de desarrollo del talento que aporte valor como profesional al trabajador, lo que se reflejará en un plus de valor añadido para la empresa, que contará con una excelencia profesional en su plantilla.

4.3. Gestión del talento inteligente (GTI)

Para comprender mejor este término, vamos a definir primeramente dos conceptos:

- **Gestión del conocimiento (GC):** uso de los datos y la información que interacciona con el potencial de competencias de las personas. Cubre tres aspectos: la creación, la distribución y el uso que se hace del conocimiento (Luna Arocas, 2017).
- **Gestión del talento (GT):** manejo del desempeño y del desarrollo de aquellas personas con alto potencial dentro de la organización.

La gestión del talento inteligente (GTI) consiste en unir la **gestión del conocimiento (GC)** con la **gestión del talento (GT)**.

En este concepto englobaríamos “el capital del conocimiento organizativo (GC) con la capacidad de generar, adquirir, almacenar, transferir y aplicar el conocimiento (GT) en apoyo a los objetivos y metas de la empresa.” (Whelan y Carcary, 2011).

Es decir, utilizaríamos herramientas de *big data* para interpretar datos de gran magnitud (del mercado, de la propia organización, etc.) con el fin de transformarlos en un conocimiento útil para la toma de decisiones en la empresa. De esta forma, estamos evolucionando hacia el denominado *business intelligence (BI)*, o inteligencia de los negocios o empresarial.

En este sentido, utilizaríamos las fuentes de información de las que disponemos (tanto internas como externas) para verificar los procesos actuales de nuestra empresa e introducir nuevos productos o servicios, o modificar los ya existentes. Las bases de datos estadísticas no son una novedad, la clave en este

momento es la interpretación de estos datos y la búsqueda de patrones para generar nuevo conocimiento.

4.4. Marca del empleador o *employer branding*

En el entorno en el que nos movemos, convertir nuestra empresa en atractiva para los mejores se convierte en una parte importante de esta nueva dirección. Pero, ¿cómo conseguir que los profesionales con talento quieran venir a nuestra empresa? En el *employer branding* se valorarán aspectos como: la propia empresa, su reputación, prácticas de desarrollo para los profesionales que trabajan en ella, y, por supuesto, las condiciones del trabajo en sí.

“El *employer branding* mide el atractivo de tu empresa como lugar para trabajar, tanto para tus actuales empleados como para potenciales candidatos. Tiene en cuenta tus valores, cultura y ambiente de trabajo (...) Es una promesa, que, cumplida, supone un alto retorno de la inversión.” (Randstad, 2019).

Es necesario construir de una propuesta de valor para que los empleados (que aportan valor a la organización), a su vez, reciban ese valor de vuelta.

Las principales acciones llevadas a cabo por las empresas para desarrollar la marca del empleador (Randstad Awards) son:

- ✓ Inversión en la página web
- ✓ Gestión de la presencia en medios sociales
- ✓ Comunicación interna de la marca del empleador
- ✓ Eventos de marketing de reclutamiento
- ✓ Desarrollo de una proposición de valor del empleado global

Cabe mencionar también que factores como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) contribuyen a la mejora de la *employer branding*.

4.5. Compensación total

La política de compensación precisa de una elaboración detallada y cuidadosa, de forma que se ajusten las expectativas del empleado en lo referente

a su contribución a la empresa y lo que esta le devuelve. Esta compensación se compone de:

- ✓ **Compensación directa:** parte monetaria. Está compuesta por la retribución fija (salario base), la retribución variable (incentivos) y los beneficios sociales.
- ✓ **Compensación indirecta:** parte no monetaria, relacionada con la satisfacción y el clima de la empresa. Es el llamado *salario emocional*.

Al resultado de la suma de ambas partes se lo denomina **compensación total**.

En lo respectivo al *salario emocional*, según las ideas de Carrillo Moreno (2014), se puede componer de cuatro bloques principales:

Medidas de conciliación de la vida profesional y laboral y de respeto al tiempo privado: “Horario flexible, teletrabajo, plan de días de libre disposición, vacaciones extras en permisos retribuidos o no, cumplimiento con horarios, apoyo a la maternidad y paternidad.”

Medidas organizacionales: enfocadas a conseguir “el desarrollo profesional, la identificación de los valores de la empresa y la interrelación de sus miembros, así como la claridad en el trabajo”. Como ejemplos de ello: definición concisa de las tareas, objetivos y responsabilidades de cada puesto, RSC, voluntariado corporativo, políticas de promoción interna bien definidas, planes de formación para un desarrollo profesional real, modelos poco jerarquizados, etc.

Medidas enfocadas a mejorar el clima laboral: es un bloque que puede contener actividades y prestaciones muy amplias y de lo más variadas. Como ejemplos, Carrillo Moreno (2014) nos señala algunas: “Actividades lúdicas, de ocio o deportivas para los trabajadores e incluso familiares, instalaciones de comedor, zonas de snack o descanso dentro de la empresa, actividades enfocadas al cuidado de salud, espacios y puestos ergonómicos y seguros, políticas de acercamiento al domicilio del trabajador.”

Medidas de liderazgo: señalábamos anteriormente que un factor muy importante para las empresas es que sepan liderar a sus empleados, por eso han de procurar fomentar “la autonomía en el trabajo, la responsabilidad, el aprendizaje continuo, la iniciativa, la confianza en sí mismos y en el equipo.”

Según el Informe “Employer Brand 2019” que realiza Randstad anualmente, los **criterios** más importantes de los potenciales empleados para **elegir una empresa** son:

- ✓ Salario atractivo y beneficios sociales
- ✓ Buena conciliación laboral-personal
- ✓ Seguridad laboral
- ✓ Ambiente de trabajo agradable
- ✓ Flexibilidad

Por el contrario, las principales **razones para abandonar la empresa** que se contemplan en este Informe son:

- ✓ Remuneración demasiado baja
- ✓ Falta de oportunidades de crecimiento
- ✓ Problemas de conciliación
- ✓ Falta de reconocimiento o recompensas
- ✓ Falta de interés en el trabajo

Con esta información, podemos hacernos una idea de qué debe contener (a grandes rasgos, pues evidentemente cada empleado es un caso particular y necesitará más de unas cosas y menos de otras) nuestra política de compensación para retener talento, así como qué criterios debemos tener en cuenta para elaborarla.

4.6. Fidelización del talento

Podríamos decir que es una de las variables más complicadas dentro de este modelo. Además, está directamente relacionada con el resto de variables, pues es la que más va a depender tanto de la atracción, como del desarrollo, de la GTI, de la *employer branding* y de la compensación total, y terminará en una

salida del talento si no se fideliza correctamente. Y es que de nada sirve atraer talento si después no se sabe fidelizar.

Como elemento clave para la fidelización del talento tenemos la **experiencia del empleado**. Es algo similar a la *experiencia del consumidor* en marketing, en la que existen momentos críticos y que marcan la relación empleador-empleado. La experiencia del empleado está marcada por factores como la propia cultura organizativa, la *employer branding* y el *engagement* (compromiso, implicación del empleado con la empresa).

4.7. Salida del talento

La desvinculación de empleados de la empresa también es una parte que se debe gestionar y no descuidarse, pues puede darnos información de gran importancia a la hora de establecer políticas de retención del talento. En el informe de 2019 de Randstad de *Employer brands*, podemos obtener las principales **causas de salida del talento en las empresas**:

- ✓ Remuneración y beneficios insuficientes.
- ✓ Funciones que no aportan retos o no suponen un desafío.
- ✓ Perspectivas profesionales limitadas.
- ✓ Problemas de conciliación laboral y personal/familiar.
- ✓ Ausencia de estabilidad económica.
- ✓ Falta de reconocimiento o recompensas.
- ✓ Administración poco eficiente de la empresa.
- ✓ Relación insatisfactoria con superior directo.

A la hora de gestionar una desvinculación, debemos medir el impacto económico que puede ocasionar, pero también el impacto que tendrá en la motivación del resto de empleados y equipos, pues una mala gestión puede generar un impacto muy negativo.

Se debe procurar conocer el valor de los empleados (por ejemplo, disponiendo de una base de datos detallada con los conocimientos y habilidades individuales, esto entraría en la GTI), y buscar siempre la mejor solución y

emplear la vía más correcta ante la tesitura de la desvinculación de empleados de la empresa.

5. CASO DE EMPRESA: MADISON.

5.1. Sobre la empresa

Madison es una empresa dedicada al marketing y a la comunicación que lleva en funcionamiento desde el año 1992. Su origen se sitúa en la ciudad de Valladolid, aunque actualmente tienen también presencia en Madrid, Barcelona, Asturias y en Lima (Perú).

La actividad principal que Madison realiza consiste en proveer “soluciones eficientes e innovadoras para proporcionar la información necesaria en la toma de decisiones estratégicas, mejorar la eficiencia de los procesos comerciales y fortalecer el vínculo de los clientes con la marca, optimizando los procesos y costes para conseguirlo” (Madisonmk.com)

5.1.1 Unidades de negocio

Las unidades de negocio que posee la empresa son:

Market Research:

Realización de investigaciones de mercado, comunicación y producto. Concretamente, en el sector consumo, disponen de capacidades especializadas para estudios *shopper* y en punto de venta. También se proporcionan servicios de consultoría y soporte experto para la implantación y despliegue de modelos de Voz de Cliente y herramientas de gestión de la Experiencia del Cliente.

BPO CC:

Servicios de gestión de *backoffice* y realización de todo tipo de servicios comerciales, y de atención al cliente a través de canales telefónicos y digitales. Aquí también se proporcionan servicios de consultoría para la transformación de los procesos de negocio.

Agency:

En esta unidad, se lleva a cabo la organización integral de todo tipo de eventos y acciones de comunicación para mejorar la relación de las marcas con sus clientes y/o empleados, aprovechando los medios digitales y presenciales.

Sports Marketing:

Esta unidad se encarga de la explotación y organización integral de eventos deportivos sobre cualquier deporte, todo ello con la finalidad de conseguir vínculos entre la marca y su audiencia.

5.2. Misión, Visión y Valores.

▪ **Misión**

“Ayudar a nuestros clientes a que se relacionen con sus clientes, ofreciéndoles soluciones innovadoras de marketing y tecnología, todo ello en un entorno enriquecedor para nuestro equipo humano y los restantes grupos de interés.” (Madisonmk.com)

▪ **Visión**

“Llegar a ser una compañía con presencia global, referente de vanguardia e innovación en el sector del marketing, que mantenga su propio estilo e independencia para aportar valor a nuestros clientes de manera sostenible en el tiempo.” (Madisonmk.com)

▪ **Valores**

- ✓ Eficiencia
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Innovación
- ✓ Iniciativa
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Clima de respeto

(Madisonmk.com)

5.3. El área de Recursos Humanos

5.3.1. Funciones

El área de Recursos Humanos de Madison se encarga de organizar, gestionar y administrar a los trabajadores de la empresa. Entre sus funciones principales, podemos destacar:

Tareas administrativas

Confección de nóminas, tramitación de contratos, seguros sociales, etc.

Reclutamiento y selección de personal

Recopilación de currículum, gestión de la base de datos de candidatos, organización de procesos de selección, realización de las pruebas de selección, ejecución de los planes de acogida para los nuevos empleados.

Formación

Creación de planes de formación, así como planificación de formación específica para el reciclaje de conocimientos y promoción de los empleados.

Definición de los puestos de trabajo

Descripción de los puestos de trabajo, elaboración de las fichas técnicas de cada puesto, definición de sus funciones y responsabilidades, retribución, formación requerida, etc.

Prevención de riesgos laborales

Velar por el cumplimiento de la normativa en lo referente a este ámbito, así como realización de las actividades necesarias para este fin.

Beneficios y ventajas sociales

Establecimiento de los beneficios y las ventajas que se conceden a los trabajadores de la empresa.

Política retributiva

Definición de los salarios, establecimiento de una compensación justa para los empleados.

Laboral

Relación con los comités de empresa, así como gestión de relaciones laborales con la inspección de trabajo y conflictividad laboral. Establecimiento del calendario laboral.

Planificación de la plantilla

En función de las necesidades actuales y a medio-largo plazo que tenga la empresa, de modo que se vaya adaptando el personal a estas exigencias.

Evaluaciones periódicas

Seguimiento de los puestos de trabajo, así como de las personas que los ocupan, comprobación de posibles errores, corrección de estos y aplicación de mejoras. Realización de las encuestas periódicas sobre el clima laboral.

5.3.2. Organigrama

El área de RRHH variará dependiendo de la tipología de empresa de que se trate. En líneas generales, esta sección de la empresa, encargada de la gestión y administración de las personas, puede contener los siguientes departamentos:

- ✓ Dirección de Recursos Humanos
- ✓ Área de Formación
- ✓ Área de Selección
- ✓ Área de Administración Laboral
- ✓ Área de Prevención de Riesgos Laborales
- ✓ Área Jurídica o Legal
- ✓ Área de comunicación interna (dependiendo del tipo de empresa)

Figura 2: Organigrama de Área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Atracción de talento y *employer branding*

Madison puede considerarse una empresa muy actualizada en cuanto a atracción de talento se refiere, pues contempla múltiples canales que posibilitan a la propia empresa acercarse a sus potenciales candidatos, y a su vez posibilita también, de forma inversa, que los candidatos con talento puedan llegar a la empresa.

5.4.1. Reclutamiento de candidatos

- *Ferías de empleo*

Las ferias de empleo son eventos generalmente presenciales, en los que empresas y candidatos pueden conocerse e intercambiar información e impresiones. Habitualmente, las empresas explican a qué se dedican, qué buscan y los asistentes como candidatos acuden a dichas ferias con el objetivo de entregar su currículum, auto-presentarse a las empresas y “vender” su perfil a las mismas.

- *Plataformas Online*

La principal plataforma online utilizada por Madison es Infojobs. Se trata de la *plataforma líder para encontrar empleo y talento en España* (Infojobs.net).

Esta bolsa de trabajo online facilita el encuentro entre la oferta y la demanda de los puestos vacantes, mediante el acopio del currículum de los candidatos y de las ofertas de las empresas, que se muestran en un formato estandarizado que se genera a partir de la introducción de datos en diversos campos por parte del usuario. Además, se pueden añadir cartas de presentación.

Esta plataforma permite facilitar la búsqueda de talento para las empresas, así como la búsqueda de ofertas de trabajo para los candidatos en función de diferentes variables, tales como:

- ✓ Puesto de trabajo
- ✓ Empresa
- ✓ Palabra clave
- ✓ Ámbito geográfico

Cabe destacar que en el apartado de “Únete a nuestro equipo” de la propia página web de Madison, podemos encontrar un enlace para acceder directamente a las ofertas de empleo haciendo login con el usuario de Infojobs, lo que simplifica el acceso al usuario.

Esto es una ventaja para la empresa, porque en unos pocos clics, los reclutadores pueden:

- ✓ Acceder a los datos del perfil del candidato
- ✓ Obtener el currículum del candidato en formato texto
- ✓ Obtener los distintos apartados que ofrece la plataforma:
 - Educación
 - Experiencias
 - Datos personales
 - *Skills* o habilidades
- ✓ Consultar información del currículum de los candidatos
- ✓ Gestionar las inscripciones de los usuarios

Es también una ventaja para el usuario, que puede de forma muy sencilla:

- ✓ Acceder a las ofertas de empleo de la empresa
- ✓ Inscribirse a las ofertas en las que esté interesado
- ✓ Completar información de su currículum

- ✓ Comprobar el estado de sus inscripciones

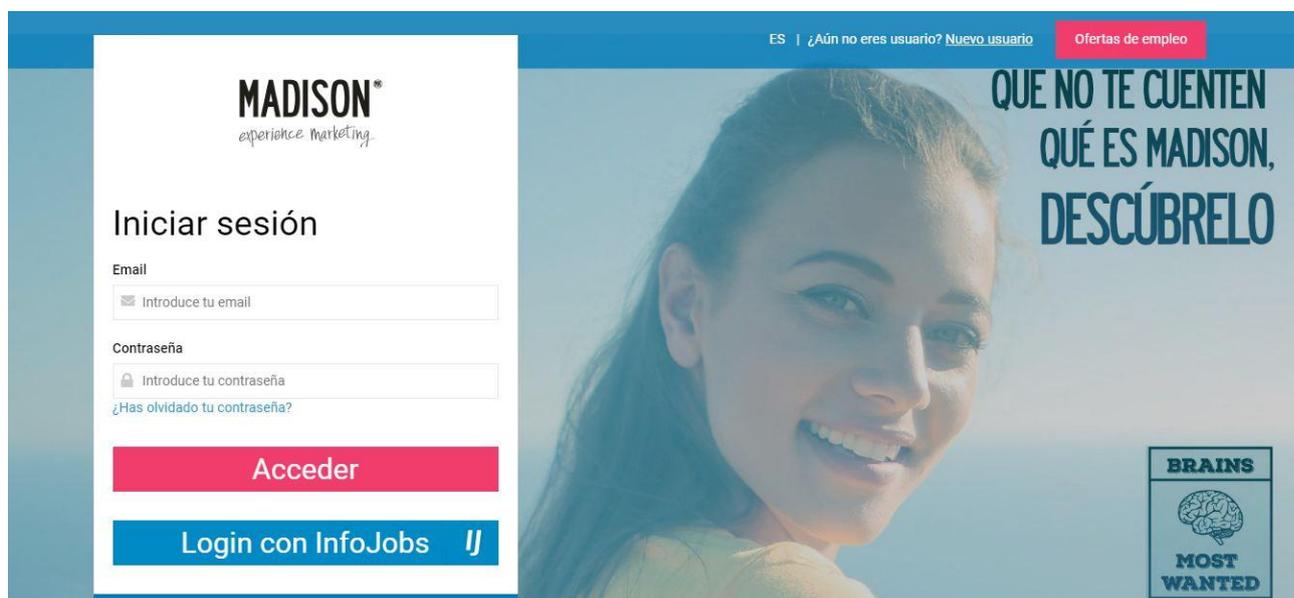


Imagen 1: Acceso a la plataforma online Infojobs desde la página web de Madison
Fuente: www.madisonmk.com

- **Redes Sociales**

Las redes sociales permiten trabajar la red de contactos tanto al candidato como a la empresa, de forma que puedan encontrarse mutuamente.

- **LinkedIn**

Esta es la red profesional por excelencia y la más utilizada a nivel mundial, tanto para candidatos como para empresas. La ventaja de LinkedIn es que posiciona realmente bien en los buscadores, por lo que, a este respecto, cobra gran importancia el SEO, por lo que es imprescindible optimizar la visibilidad del perfil, tanto si se trata de una empresa como de un candidato.

La empresa puede publicar información sobre las actividades que realice, además de publicar cada oferta de empleo que vaya generando. Se trata de una amplia carta de presentación ante candidatos y potenciales empleados, pero también ante socios, inversores, clientes, etc.

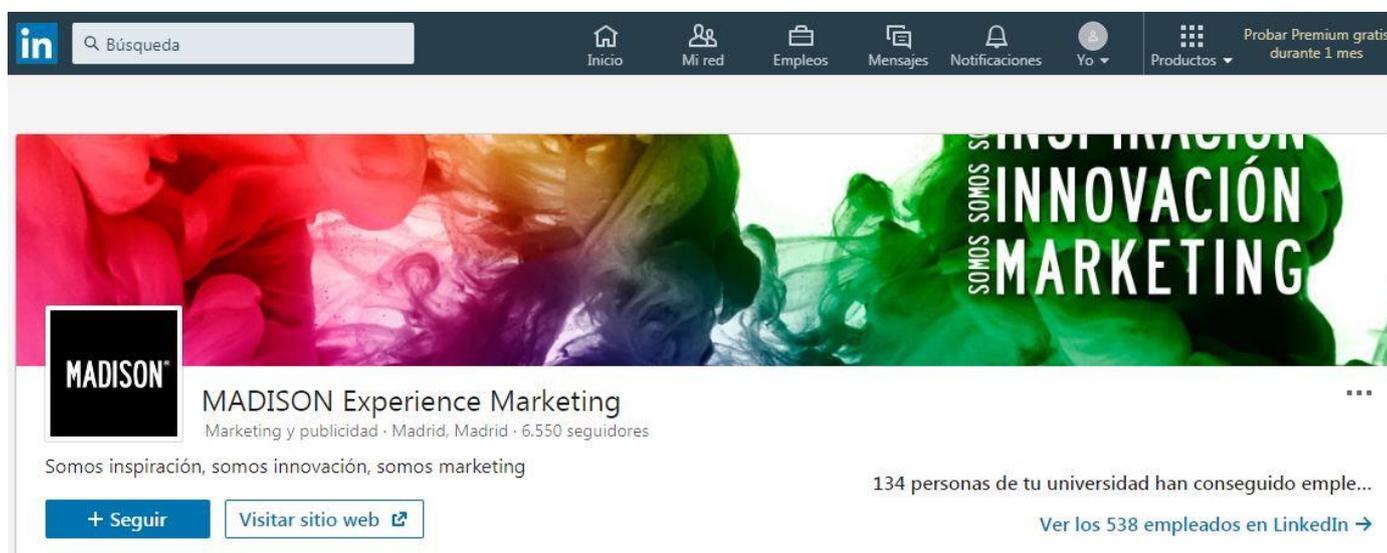


Imagen 2: Perfil de LinkedIn de Madison
Fuente: www.linkedin.com

En el caso de los candidatos, es una buena oportunidad para poder describir al detalle su currículum, así como crear una amplia red de contactos profesionales. A esto se añade la posibilidad de describir sus cualidades profesionales en el apartado “Aptitudes”, y los “Logros” en el apartado que adopta este nombre, en el que se incluyen aspectos como:

- ✓ Publicaciones (trabajos publicados)
- ✓ Patentes (con las que se podrá valorar la aptitud innovadora del candidato)
- ✓ Cursos (formación variada y adicional que se quiera aportar)
- ✓ Proyectos (aquellos destacables que demuestren la experiencia que se posee)
- ✓ Reconocimientos y premios
- ✓ Calificaciones de pruebas
- ✓ Idiomas
- ✓ Empresas

Sin duda alguna, podemos decir que LinkedIn se posiciona como la red social más completa para la búsqueda de talento para las empresas, pues como primera toma de contacto, ofrece una gran cantidad de información muy detallada acerca del perfil profesional de los candidatos. Además, esta red constituye un espacio idóneo para la creación de contactos profesionales y que ayudará a la empresa a que su contenido tenga un mejor rendimiento.

- **Twitter**



Imagen 3: Tweet publicado en el perfil de Twitter de Madison
Fuente: www.twitter.com

Twitter es una red social de tipo más generalista, aunque sí puede funcionar para la búsqueda de empleo de los candidatos, y para la búsqueda de potenciales empleados a la empresa.

Por un lado, el candidato puede seguir a las personas y empresas más influyentes y que estén relacionadas con el ámbito profesional concreto en el que esté interesado, e incluso publicar información sobre una determinada materia, participar en debates y posicionarse como experto.

Por otro lado, la empresa puede utilizar esta red social para posicionarse como marca empleadora, publicando información sobre la actividad que desarrolla, novedades, información relativa al sector en el que opera y las ofertas de empleo.

- **Facebook**

Esta red social puede funcionar, a grandes rasgos, de forma muy similar a Twitter para la búsqueda de empleo para los candidatos, y de potenciales empleados para las empresas.

Al igual que en Twitter, las empresas pueden publicar las necesidades de personal que tengan, con la publicación de puestos vacantes en su perfil.



Imagen 4: Perfil de Facebook de Madison
Fuente: www.facebook.com

Los candidatos podrán participar en grupos de Facebook del sector con el objetivo de estar informados de las ofertas y noticias relacionadas con la actividad de la empresa. En este sentido, será fundamental que el perfil del candidato en esta red social sea impecable y con una imagen muy cuidada.

Las empresas pueden aprovechar esta red social para agregar contactos que les sean útiles, por ejemplo, referentes en el sector, así como personas que puedan poseer los valores y las aptitudes que se requieran para trabajar en la empresa. Por esta razón, Facebook será una red social que Madison utilizará para la búsqueda de talento, y su uso va a depender en gran medida del puesto vacante que se necesite cubrir en un determinado momento.

Cabe destacar que Facebook ofrece la oportunidad de poner en contacto a la oferta y la demanda de una forma más directa o personal que otras redes sociales.

- *Recomendaciones de empleados*

Esta práctica es muy habitual en gran parte de las empresas. En ella los propios empleados aconsejan posibles candidatos para el puesto vacante determinado que se pretenda cubrir.

Las recomendaciones de los empleados presentan una serie de **ventajas**:

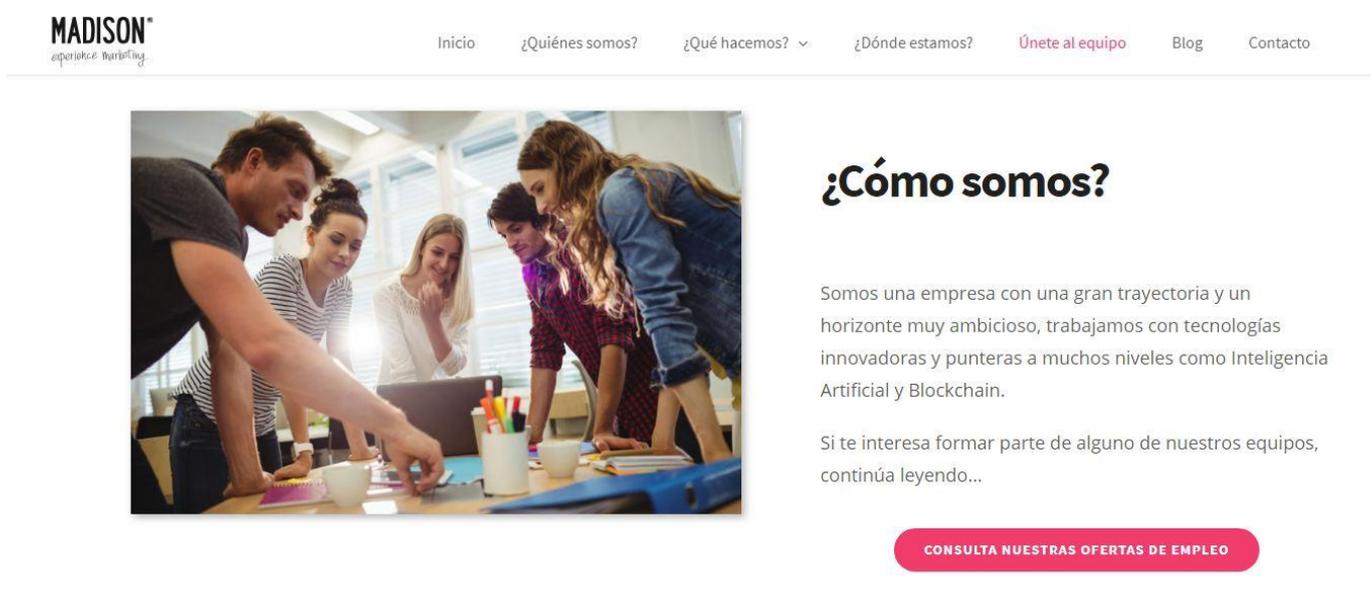
- Primeramente, es factible que las personas especializadas que trabajan en la compañía conozcan a otros profesionales similares a ellos y que, de otra forma, sean más difíciles de localizar.
- En segundo lugar, cabe destacar la celeridad de esta vía, pues los empleados pueden avisar de forma rápida a los contactos que puedan encajar con el puesto que se oferta.
- En tercer lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal están familiarizados con la empresa y sus servicios, por lo que ya tienen cierto conocimiento de la compañía, así como de su cultura y valores.
- Por último, aunque esto es una reflexión más teórica, puesto que no siempre en la práctica se va a dar así, los empleados tienden a presentar a sus amistades y círculo personal, que posiblemente mostrará similares actitudes y hábitos de trabajo. Y, por otro lado, estos nuevos empleados se esforzarán y comprometerán más para no defraudar o “dejar mal” al compañero que les recomendó.

Siguiendo la línea de este último punto, como **inconveniente** podríamos señalar principalmente:

- La diversidad de la plantilla se verá reducida si nuestros empleados nos recomiendan a compañeros o personas de su círculo, pues en la mayoría de las ocasiones tendrán perfiles similares y eso puede propiciar una disminución de la pluralidad o disparidad de los trabajadores.

- *Propias páginas de la empresa como marca empleadora*

La propia página web de la empresa es la principal fuente a la que acuden aquellos candidatos que están interesados en trabajar en ella, por lo que va a ser el principal lugar online en el que publicar las ofertas de empleo.



The screenshot shows the Madison website header with the logo 'MADISON experience marketing' and a navigation menu: Inicio, ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? (with a dropdown arrow), ¿Dónde estamos?, Únete al equipo, Blog, and Contacto. Below the menu is a large image of a diverse team of five people (three women and two men) gathered around a table, looking at a laptop. To the right of the image is the heading '¿Cómo somos?' followed by text: 'Somos una empresa con una gran trayectoria y un horizonte muy ambicioso, trabajamos con tecnologías innovadoras y punteras a muchos niveles como Inteligencia Artificial y Blockchain.' Below this is another line of text: 'Si te interesa formar parte de alguno de nuestros equipos, continúa leyendo...'. At the bottom right of this section is a pink button with the text 'CONSULTA NUESTRAS OFERTAS DE EMPLEO'.

Imagen 5: Ofertas de empleo en la página web de Madison
Fuente: www.madisonmk.com

Los candidatos pueden acceder cómodamente a las ofertas de empleo mediante el registro o mediante su cuenta de Infojobs. Pueden inscribirse en un solo clic en las ofertas publicadas, y, además, rellenar en varios pasos toda la información necesaria:

- Datos personales
- Experiencia
- Formación
- Idiomas
- Conocimientos

Con dicha información se genera un currículum de forma automática para que los reclutadores del área de Recursos Humanos puedan realizar la criba curricular dependiendo del puesto de que se trate.

- *Relación con las universidades*

Mantener una estrecha relación con las universidades es una actividad clave para la búsqueda de talento en la empresa. Uno de los mayores apoyos reside en la oferta de prácticas profesionales, diseñadas para para que los estudiantes y titulados puedan aplicar lo aprendido en el aula, y desarrollen de forma plena sus competencias y su potencial profesional dentro de la empresa.

5.4.2. Selección de candidatos

El proceso de selección de personal que lleva a cabo Madison consta de distintas fases que se exponen a continuación:

- ***Solicitud interna del perfil***

En función de las necesidades internas del departamento que corresponda, se establece/n el puesto o los puestos de trabajo que la empresa necesita cubrir.

- ***Definición del perfil***

Aquí se deciden las cualidades que debe cumplir el candidato al puesto solicitado. Para ello, se lleva a cabo una definición de los puestos existentes o directamente se crean nuevos puestos. Se establecerán las actividades a realizar, y una serie de requerimientos, como los conocimientos técnicos, la experiencia, la capacidad de trabajo en equipo o bajo presión, estudios, idiomas, etc.

En esta fase cobra vital importancia la relación de los valores clave que el candidato ha de poseer para entrar en la compañía.

- ***Creación de la oferta***

Se publicará la oferta definida a través de los medios que la empresa utiliza y que se han expuesto anteriormente, tales como la página web de la empresa, Infojobs, LinkedIn, Twitter... Los candidatos a la oferta acudirán y se inscribirán a ella, momento en el cual dará comienzo la siguiente fase.

- **Criba curricular**

Una vez que se han recibido las solicitudes e información de los candidatos, tiene lugar una primera selección de los más adecuados, en función de currículum de estos. Se hace, entonces, una primera filtración por el llamado *perfil duro* del aspirante. Por perfil duro entendemos la información que figura en el currículum, como la formación, la experiencia laboral, idiomas o informática.

El *perfil blando* del candidato, por el contrario, se da en fases posteriores, pues consiste en identificar las competencias y habilidades del candidato que serán fundamentales para incorporarse a la empresa y desempeñar su función dentro de ella.

- **Contacto**

Se contacta con los candidatos por teléfono o por redes sociales, en función de cómo el candidato se haya puesto en contacto previamente con la empresa. En esta fase se intenta conocer más al candidato. Por ejemplo, en una llamada se puede contrastar la veracidad de la información expuesta en el currículum, y también, evaluar algunas de sus competencias del perfil blando, por ejemplo, cómo se expresa esa persona, su actitud, sus pretensiones...

- **Entrevista personal**

Esta entrevista puede ser grupal o individual, dependiendo del puesto de que se trate.

En esta fase, los reclutadores se centrarán en el perfil blando de los aspirantes, pues llegados a este punto se presupone que, en cuestión de formación, los candidatos estarán capacitados para desempeñar el puesto, por lo que ahora cobran importancia las habilidades personales, que condicionarán del todo su capacidad para adaptarse a la empresa y a su cultura.

También es importante en esta fase conocer la motivación de los candidatos, y comprobar que esta se pueda corresponder con lo que la empresa ofrece, de forma que cubra las expectativas laborales del potencial empleado.

- **Entrevista técnica**

En esta entrevista, el candidato tendrá una primera toma de contacto, bien con el responsable de su departamento o bien con el equipo con el que va a trabajar si finalmente se incorpora.

Aquí se profundiza un poco más en si el perfil va a encajar con el de la compañía, y si su experiencia y conocimientos irán en consonancia con las tareas técnicas que va a realizar en el puesto específico que ocupará dentro de la empresa.

- **Planteamiento de la oferta**

Tras seleccionar a la persona que se considera más adecuada para el perfil que buscamos para el puesto de trabajo ofertado, es el momento de plantear la firma del contrato, en el que se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, retribuciones, duración del contrato, funciones a realizar, etc.

Estas tareas se relacionan directamente con la gestión de talento.

- **Acogida**

Una vez que la persona se incorpora a trabajar, se realiza un plan de acogida a su medida y que variará también en función del puesto. Este plan será realizado tanto por el área de Recursos Humanos como por la propia estructura en la que se va a incorporar.

5.5. Desarrollo del talento

5.5.1. Promoción

Para conseguir que las personas que trabajan en la empresa cumplan sus expectativas laborales dentro de esta, en Madison consideran muy importante la posibilidad de promocionar. La promoción interna puede definirse como un “proceso de selección de personal en el que los candidatos son los propios trabajadores de la compañía” (Montaner&A, 2018).

Siguiendo la interesante línea que contempla Montaner&A, la promoción interna trae consigo una serie de **ventajas** que la empresa debe tener en cuenta:

Reducción de la rotación empresarial de los trabajadores

Fideliza a los trabajadores, reduciendo las posibilidades de que la persona prefiera marcharse a otra empresa por la dificultad de crecer dentro de nuestra compañía.

Facilita el proceso de selección

La empresa conoce ya el perfil de sus propios trabajadores, por lo que se obvian ciertas fases dentro del proceso de selección y lo agilizan.

Ahorro de recursos

El proceso no empieza desde cero, por lo que la empresa no tendrá que invertir tantos recursos y esto hará que el proceso se torne más económico.

Adaptación rápida

El trabajador conoce ya los valores y la cultura de la compañía, además de formar parte ya de esta, por lo que el proceso de adaptación será considerablemente más rápido.

Para Madison, es importante que exista un equilibrio entre la promoción interna y el reclutamiento externo, pues con la promoción interna se consigue motivar, fidelizar y gestionar el talento de los empleados, mientras que el reclutamiento externo permite la atracción de nuevo talento y *aire fresco* para la empresa.

Respecto a la promoción interna de Madison, tres son las fases por las que pasan habitualmente los perfiles más técnicos o relacionados con la tecnología que forman parte de la empresa:

Perfil Junior

- Cuentan con una experiencia laboral es inferior a dos años. Sigue adquiriendo conocimientos y aprendiendo las particularidades del puesto.

- Se encuentran en una etapa de aprendizaje, por lo que se encuentran generalmente bajo supervisión.
- Bajo nivel de toma de decisiones.
- Desarrollo de tareas sencillas.
- Poca autonomía, debida sobre todo al limitado dominio de los procesos de trabajo y sus herramientas.
- Retribución baja, en comparación a otro empleado con el mismo puesto, pero con mayor experiencia.

Perfil Medio

- Cuentan con una experiencia laboral de más de dos años. Su experiencia le permite cumplir holgadamente las tareas que se asignan a su puesto.
- Mayor libertad para la toma de decisiones.
- Gracias a la experiencia, tiene la capacidad de realizar las tareas de forma más ágil, su productividad se ha visto aumentada y además puede resolver cuestiones en menor tiempo.
- Su retribución es superior a la del perfil Junior.

Perfil Senior o Manager

- Cuentan con más de 6 años de experiencia.
- Conocen en profundidad el trabajo, los procesos productivos y el sector en general.
- Tienen responsabilidades de importancia, tales como crear y supervisar nuevos procesos.

Tabla 1: Perfiles de empleados según nivel de promoción.

PERFILES DE EMPLEADOS SEGÚN NIVEL DE PROMOCIÓN Y CARACTERÍSTICAS			
	Perfil Junior	Perfil Medio	Perfil Senior
Experiencia	Menos de 2 años	Más de 2 años	Más de 6 años
Nivel toma de decisiones	Muy bajo	Medio-Alto	Muy Alto
Nivel de Autonomía	Muy bajo	Alto	Muy Alto
Nivel Desarrollo de Tareas	Bajo	Medio-Alto	Muy Alto
Retribución	Mínima (contratos en prácticas, de formación)	Media (según sector)	Alta (capacidad de negociación)

Fuente: Elaboración propia.

Para este tipo de promoción, se desarrolla un perfil de carrera (que puede ser tanto vertical como horizontal), definiendo distintas técnicas y habilidades que las personas deben ir adquiriendo:

- ✓ Programación
- ✓ Lenguajes tecnológicos
- ✓ Competencias tecnológicas
- ✓ Habilidades personales: comunicación, gestión de equipos

A este respecto, se diseñan planes de evaluación de desempeño con competencia en tiempo, de forma que se puedan conocer qué objetivos se han ido cumpliendo para poder promocionar y qué nuevas tareas se les pueden asignar.

5.5.2. Formación

Sin duda, este puede ser uno de los aspectos clave para las organizaciones. La formación a los empleados permite que estos vayan actualizando sus conocimientos, adquiriendo, además, nuevas habilidades que desembocarán en una notable mejora de sus competencias.

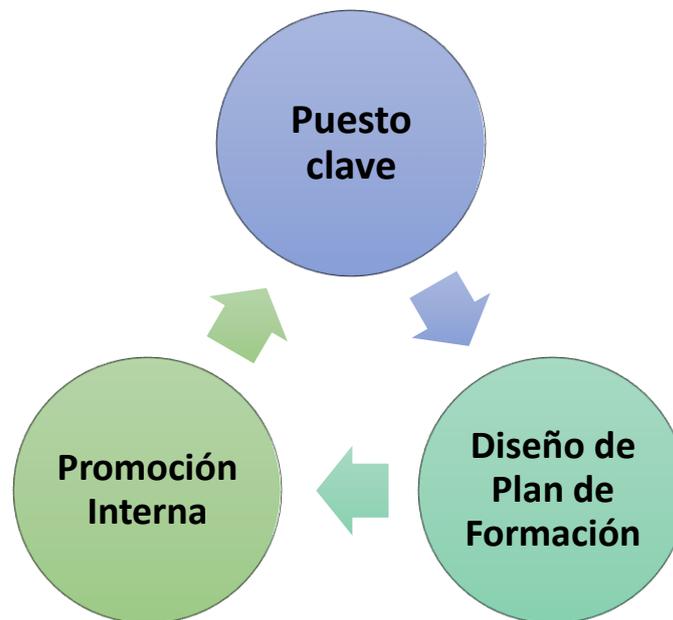
La formación del personal mejora la competitividad de la empresa, sobre todo teniendo en cuenta el entorno VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity) en el que nos encontramos, pues el entorno económico y empresarial está en constante cambio. Es fundamental evitar que la empresa se quede obsoleta, en cualquiera de sus ámbitos, y más concretamente en el que estamos tratando: las personas.

La formación de personas en la empresa aporta una serie de **ventajas**:

- ✓ Corrección de posibles deficiencias de los empleados en sus puestos de trabajo
- ✓ Aumento de la productividad
- ✓ Satisfacción personal de los empleados
- ✓ Especialización de la plantilla
- ✓ Actualización de los conocimientos de los empleados
- ✓ Mejora de la actitud de los trabajadores en la empresa
- ✓ Mejora de las habilidades de los empleados

Los planes de formación aportan grandes beneficios para las empresas. Los trabajadores bien formados pueden desarrollar procesos de trabajo más eficientes y, por tanto, cumplir de forma más destacable con sus funciones, adaptándose mejor a los cambios que tienen lugar en la cotidianeidad de la empresa. Respecto a la planificación de la formación, cabe destacar que cada persona tiene aspiraciones y habilidades distintas, por lo que, en línea con la gestión del talento, es importante tener esto en cuenta a la hora de realizar un plan de formación, pues un tipo de formación u otra va a influir de forma directa en la satisfacción (o insatisfacción) personal de cada trabajador, fomentando (o no) la retención del talento dentro de nuestra empresa.

Dentro de Madison, existen una serie de formaciones más genéricas aplicables a todos los puestos de trabajo en general. Sin embargo, se tiene muy en cuenta el diseño de la formación en función de los **puestos clave** que se deseen ir gestionando o promocionando en un momento determinado. En cierto modo, la empresa va a relacionar la formación de sus empleados con la promoción interna.

Figura 3: Diseño de formación para promoción interna

Fuente: Elaboración propia.

Los planes de formación están intrínsecamente vinculados a la propia **estrategia de la empresa**, de forma que las personas van a adquirir y desarrollar una serie de competencias con el objetivo de mejorar la posición competitiva de la empresa, esto es, no “quedarse atrás” respecto a los competidores y, en general, a las exigencias del mercado actual.

5.6. Fidelización del talento

“El clima laboral influye en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y, por tanto, en su rendimiento (...) Las personas felices trabajan mejor, tienen más iniciativa, toman más decisiones y tienen mayor productividad.” (Bager Alcalá, 2009)

Es conveniente realizar acciones y actividades dentro de la empresa para que las personas se sientan parte del equipo y, de este modo, se afiance su relación con la empresa.

A continuación, vamos a exponer las acciones que Madison lleva a cabo para fidelizar el talento de sus empleados:

Comunicación interna

Hablar con los empleados, informarles de lo que va sucediendo y sobre los objetivos y las actividades importantes para la empresa. Se trata de una acción que consigue alinear al trabajador con la empresa y ayudarlo a alcanzar dichos objetivos y enfocarse en la misma dirección.

Se permite la difusión de acciones internas de los trabajadores de manera un poco más informal, es decir, no toda la comunicación es descendente o liderada por los órganos superiores y haciendo hincapié en la jerarquía.

Sensibilización e implicación

En Madison, se pide opinión a los empleados sobre los distintos proyectos que se realizan. De hecho, actualmente se está llevando a cabo un proyecto para definir los valores de la compañía en el que todos los empleados tienen participación.

Encuesta sobre el clima laboral

Esta encuesta se realiza cada dos años, y en ella se valoran los siguientes aspectos:

- ✓ Retribución
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Igualdad de género
- ✓ Implantación de valores

Encuentro anual

Se reúne toda la plantilla de la empresa a nivel nacional, y en el encuentro se combina la información a los equipos de la estrategia de la empresa con una parte lúdica y más social, fomentando que las personas se puedan conocer.

5.7. Compensación total

Además de la parte retributiva, en la cual no vamos a profundizar por cuestiones de privacidad de la propia empresa, Madison cuenta con una serie de servicios o compensaciones:

Horario flexible

La conciliación del trabajo con la vida familiar cobra cada vez más importancia para las personas, y es algo cada vez más demandado. En la empresa, se han establecido unos horarios mínimos de entrada y otros horarios mínimos de salida, por lo que cada trabajador puede configurar su horario en función de sus necesidades personales.

Posibilidad de teletrabajo

El teletrabajo facilita la autonomía de las personas, y potencia la confianza que la empresa deposita en el trabajador. Presenta facilidades como, por ejemplo, situar el centro de trabajo en el lugar más conveniente dependiendo de la situación de la persona. Además, aporta facilidades para la conciliación laboral que mencionábamos antes.

Los viernes, horario reducido

Poder disfrutar de un horario reducido los viernes y librar por las tardes supone un beneficio para los trabajadores, pues les permite tener más tiempo durante el fin de semana para descansar y mejorar su productividad durante la semana.

Jornada de verano

La jornada de verano se da por las mañanas, es decir, los trabajadores pueden disfrutar de las tardes libres durante los meses estivales. Esta reducción del horario de la jornada supone que el trabajador organice mejor sus horas y pueda llegar a ser más productivo.

Beneficios sociales

Los empleados de Madison cuentan con diferentes beneficios sociales para mejorar el día a día de sus empleados, como descuentos en agencias de

viaje, en gimnasios y en guarderías. Incluso pueden obtener descuentos en productos de los propios clientes de la empresa.

6. PROPUESTA DE MODELO DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL TALENTO PARA MADISON.

6.1. Atracción del talento

En cuanto a atracción del talento, bajo mi punto de vista, Madison tiene bien trabajadas las fuentes de atracción, pues está presente en redes sociales, y gestiona de forma acertada su *employer branding* a través de estas y otros medios mencionados anteriormente, como los portales de empleo, ferias o la página web de la empresa.

Propondría, para el proceso de selección, la implementación de la llamada **entrevista realista de selección (ERS)**. Esto es una entrevista en la que se incluye mucha información previa, con las características específicas y responsabilidades del puesto y de la empresa. A medida en que esta ERS contiene más información, el compromiso del empleado con la empresa será mayor y se producirá una menor salida de talento.

6.2. Desarrollo del talento

Propondría para Madison algunos componentes del **mix de desarrollo organizativo**. De este, la empresa ya realiza uno de ellos: la formación (bien en clases, conferencias, seminarios, talleres, etc.). Desde mi perspectiva, añadiría los siguientes:

Coaching

En esta práctica intervienen el *coachee* (profesional) y el *coach* (una especie de “entrenador”), quien contribuye al desarrollo personal y profesional del *coachee*, le ayuda a establecer unos objetivos y le “educa” para alcanzarlos. Es una buena herramienta de desarrollo de talento porque se libera el potencial de una persona para maximizar su propio rendimiento (Whitmore, 2011)

Mentoring

Se trata de asignar un mentor a un aprendiz, a través de una “metodología y práctica destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello dentro de un proceso estructurado en el que se establece una relación personal y de confianza entre un mentor/a que guía, estimula, desafía y alienta a un/a aprendiz según sus necesidades para maximizar su talento.” (www.escueladementoring.com, 2015).

Esta práctica favorece enormemente el desarrollo del talento, mejora el clima de la empresa y, además, reduce costes en formación.

Outdoor training

Una actividad de outdoor training puede ser desde un salto en paracaídas, hasta una actividad de teatro, pasando por subir a las montañas o una actividad de resolución de misterios. Lo que sí debe tener este tipo de actividad es un componente de riesgo (bien físico, o bien psicológico) y una serie de toma de decisiones que implique y genere un impacto a quienes la realizan. Es importante no confundir esto con un simple juego grupal o una yincana, pues en una actividad de outdoor training debe cubrir una necesidad de la empresa, con unos objetivos delimitados y relacionados con el motivo por el que se desarrolla. Además, ha de existir un debate o *feedback* posterior.

Igualmente, para desarrollar talento dentro de la empresa, recomendaría tener de forma periódica (bimestral o trimestralmente) conversaciones de mejora entre el empleado y el área de recursos humanos, bajo una perspectiva de confianza, positiva y la confirmación de la autoestima.

6.3. Gestión del talento inteligente (GTI)

En esta parte no tenemos información de que en Madison se realicen acciones de gestión del talento inteligente, por lo que una herramienta recomendable que podríamos aportar podría ser la **evaluación 360º**, o también

conocida como **evaluación integral**. A día de hoy, es uno de los mecanismos más útiles y completos que existen en lo referente a evaluación del rendimiento.

En esta evaluación integral se miden las competencias de los colaboradores de una empresa, pero no se obtiene la información unilateralmente, sino que se obtiene a partir de la evaluación de los propios compañeros, jefes, subordinados, así como clientes internos y externos. Es decir, nos aporta una perspectiva muy amplia desde todos los ángulos de la organización. Se van a tener en cuenta el comportamiento y las habilidades que posee la persona en cuestión en su entorno laboral.

Asimismo, la información obtenida nos va a permitir:

- ✓ Una mejor toma de decisiones.
- ✓ Diseñar programas de formación y desarrollo.
- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades laborales, así como necesidades de desarrollo de cada persona.
- ✓ Medir el desempeño de forma objetiva.
- ✓ Evaluar las competencias.
- ✓ Generar *feedback*.

6.4. Marca del empleador o *employer branding*

Considero que Madison tiene bien elaborada su *employer branding* y que, además, la refleja correctamente a través de los medios sociales, plataformas y su propia página web. Al fin y al cabo, se trata de comunicar, y estamos ante una empresa de marketing y comunicación, por lo que es de esperar que esta parte esté bastante trabajada. No obstante, realizo las siguientes aportaciones que podrían tenerse en cuenta a la hora de mejorar la marca del empleador:

Análisis DAFO

Esta herramienta permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto a la imagen de la empresa. De esta forma, se podrá desarrollar una mejor estrategia integral teniendo en cuenta todas las partes de la organización.

Planificación a largo plazo

Puede parecer algo muy obvio, pero no siempre se considera así. Definir correctamente una *employer branding* requiere de acciones, supervisión y atención constantes y con visión a largo plazo.

Formación interna continua

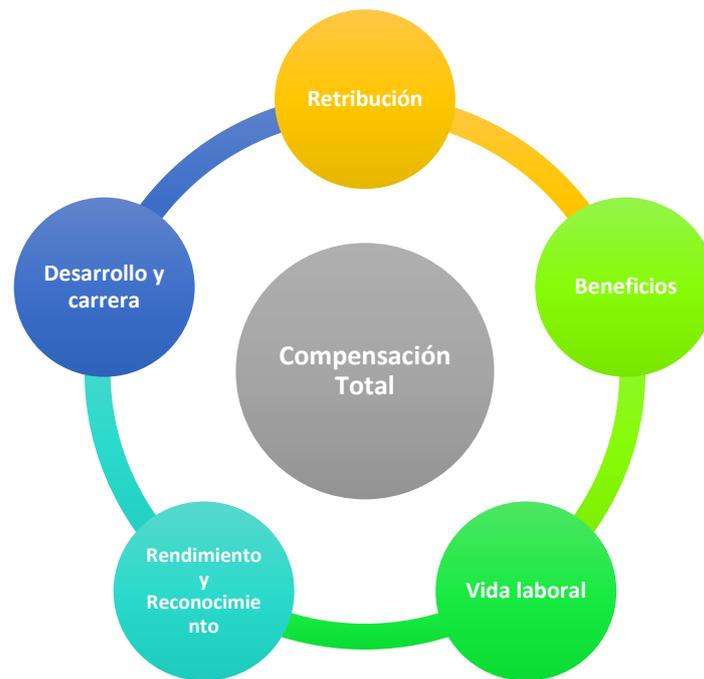
Es necesario convencer a los empleados para que apoyen fielmente el programa de *employer branding* desde dentro hacia afuera. Para que esto sea efectivo, se debe informar del trabajo que se pretende realizar y detallar sus beneficios esperados.

Trabajar la experiencia de candidato

Los empleados y candidatos que pasen por un proceso de selección deben quedarse con una buena sensación tras su interacción con la empresa. Su recorrido no comenzará solo en la inscripción en las ofertas de empleo, sino en la investigación previa sobre la empresa que realice por Internet, lo que significa que antes de interactuar con la empresa, ya van a tener una opinión formada, por lo que es importante tratar de mejorar esa opinión cuando tomen contacto con la empresa.

6.5. Compensación total

Lo que se pretende con la compensación total es atraer y fidelizar talento. Para ello, propongo un sistema de compensación total basado en el modelo de WordlatWork (2007), que para una empresa como Madison podría ser aplicable y funcionar.

Figura 4: Modelo de compensación de WorldatWork

Fuente: WorldatWork (2007)

Retribución

La retribución económica propiamente dicha ha de cumplir con los principios básicos de equidad interna y competitividad externa, teniendo en cuenta el puesto y las funciones del empleado.

Teniendo en cuenta que Madison trabaja por proyectos, optaría por combinar la retribución fija con incentivos porcentuales (retribución variable) en función de la dimensión económica que supongan dichos proyectos.

Beneficios

Retribución no monetaria que mejora la calidad de vida de los empleados. Actualmente Madison cuenta con descuentos en guarderías, gimnasio... Propongo ampliar esta gama con:

- ✓ Creación de planes de jubilación para sus empleados.
- ✓ Creación de programas de bienestar con actividades enfocadas al cuidado de la salud: yoga, pilates, zumba, sesiones de

asesoramiento nutricional, sesiones informativas sobre hábitos físicos en el desplazamiento y durante el trabajo.

Vida laboral

Aquí entraría la conciliación laboral y personal, con elementos que ya maneja Madison, como el horario flexible, el teletrabajo, jornada reducida, eventos, etc.

Añado otras posibilidades que se podrían implementar para Madison:

- ✓ Día libre por cumpleaños
- ✓ Posibilidad de comprar días adicionales de vacaciones
- ✓ Extensión del teletrabajo
- ✓ Posibilidad de hacer la compra a través de un portal para empleados, que les pueda suponer un ahorro económico y de tiempo, pudiendo recibir los productos en el lugar de trabajo

Rendimiento y reconocimiento

Supone una parte importante en la que deben incluirse programas que valoren y reconozcan el trabajo de las personas, hacerlas partícipes de proyectos innovadores o decisiones importantes.

Para Madison propongo:

- ✓ Evaluación anual del desempeño de cada empleado, viendo qué han conseguido durante el año y cómo lo han conseguido. Partiendo de esta información se pueden seguir después una serie de actuaciones de desarrollo según el potencial de cada persona.

Desarrollo y carrera

Aquí incluiríamos los planes de formación, cursos, seminarios, etc. para el desarrollo de los empleados, así como los planes de promoción.

Todas estas variables deben ir integradas en una **propuesta de valor del empleado (PVE)**, un concepto clave y que, según mi criterio, podría ser aplicable a Madison. En él se podrá personalizar el paquete según el perfil y las expectativas o necesidades de cada empleado. Este plan de compensación

flexible debe ser revisado y actualizado periódicamente, pues las necesidades no siempre serán las mismas. Además, esta compensación se puede ir vinculando con las estrategias de la empresa.

6.6. Fidelización del talento

En este apartado tan complejo, algunas de las propuestas recogidas en el informe *Rewriting the rules for the digital age* de Deloitte University Press (2017) pueden ser aplicadas en aras de la fidelización del talento para Madison:

- ✓ Convertir la experiencia del empleado en una prioridad.
- ✓ Designar a un líder *senior* o equipo para diseñar y gestionar la experiencia del empleado.
- ✓ Realizar labores de medición: recoger *feedback*, documentar las experiencias de empleado con sus momentos de la verdad.
- ✓ Asignación al empleado de trabajo significativo, en el que pueda disponer de autonomía.
- ✓ Ambiente de trabajo positivo: con cultura del reconocimiento, diversidad.
- ✓ Facilitar oportunidades reales de crecimiento: apoyo en el trabajo, facilitar la movilidad.
- ✓ Liderazgo: honesto, transparente, que resulte inspirador, centrado en la mejora continua de las personas.

6.7. Salida del talento

No disponemos de información respecto a cómo se gestiona la salida de talento en Madison. No obstante, las medidas propuestas para tratar la desvinculación son:

- ✓ *Entrevista de salida*

Al igual que se realiza una entrevista para entrar en la empresa, es conveniente realizar otra cuando el empleado se marcha, pues como apuntaba anteriormente, podremos obtener información valiosa a tener en cuenta en la creación de nuestra política de fidelización del talento. Esta entrevista será clara

y ordenada, y se tratará de explicar de forma coherente (y en un clima de confianza) por qué se van de la empresa, fomentando una buena salida.

✓ *Programas de transición de carrera*

También se pueden denominar *outplacement*, y se trata de programas cuyo objetivo es asesorar y reorientar al empleado en el momento de su salida de la empresa. Se le apoya en ese momento de la transición laboral, así como en la búsqueda de empleo y en la reorganización de su vida profesional y personal. Estos programas son muy beneficiosos para ambas partes, pues para la empresa disminuye considerablemente el impacto del cambio en el resto de empleados (compromiso, reputación, productividad, etc.) y a la persona que se marcha le resulta más fácil esta transición por el apoyo recibido, suponiéndole una salida de la empresa más amable.

A continuación, se adjunta un cuadro resumen de las relaciones entre las medidas que se implementan actualmente y las que podrían ser implementadas:

Tabla 2: Relación de medidas actuales y posibles de Madison en el Modelo 7-GT

	MEDIDAS ACTUALES	MEDIDAS QUE SE PODRÍAN IMPLEMENTAR
Atracción del talento	Reclutamiento: <ul style="list-style-type: none"> • Ferias de empleo • Plataformas online • Redes Sociales • Recomendaciones empleados • Página web empresa • Relación con las Universidades Selección: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista personal • Entrevista técnica 	Selección: Entrevista realista de selección (ERS)
Desarrollo del talento	Promoción Formación	<i>Coaching</i> <i>Mentoring</i> <i>Outdoor training</i> Conversaciones periódicas de mejora

Employer branding	Comunicación muy trabajada de los valores de la empresa.	Análisis DAFO Formación interna continua Planificación a l/p Trabajar la experiencia del candidato
Gestión del talento inteligente (GTI)	-	Evaluación 360º
Compensación total	<p>Retribución económica</p> <p>Beneficios sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos en agencias de viaje • Descuentos en guarderías • Descuentos en gimnasios <p>Horario flexible Posibilidad de teletrabajo Jornada de verano Viernes, horario reducido</p>	<p>MODELO DE COMPENSACIÓN DE WORLDATEWORK</p> <p>Retribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fija • Incentivo % por proyecto <p>Beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de jubilación • Programas de bienestar con actividades cuidado de la salud <p>Vida laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Día libre por cumpleaños • Compra días extra de vacaciones • Extensión del teletrabajo • Compra portal empleados <p>Rendimiento y reconocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación anual de desempeño de cada persona: ¿Qué ha conseguido? ¿Cómo lo ha conseguido? <p>Desarrollo y carrera: Propuesta de valor del empleado (PVE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalización del paquete formativo según perfil, expectativas y necesidades
Fidelización del talento	Comunicación interna Sensibilización e implicación Encuesta sobre el clima laboral Encuentro anual	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del empleado como una prioridad • Designar líder <i>senior</i> que gestione la experiencia del empleado • Medición experiencia del empleado • Autonomía y trabajo significativo • Liderazgo • Diversidad y cultura del reconocimiento • Oportunidades reales de crecimiento

Salida del talento	-	Entrevista de salida <i>Outplacement</i> o programas de transición de carrera
---------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES.

En la actualidad, las empresas tienen que operar en un entorno altamente competitivo, el cual le exige una innovación y una adaptación a un cambio constantes. El liderazgo, las capacidades organizativas y la transferencia de conocimientos cobran una gran importancia en este escenario de cambios.

Entra en juego la gestión del talento, y con ella una nueva dirección de personas basada en el talento. Para su buen desarrollo se necesitan 3 componentes: inteligencia, compromiso y acción, pues requiere de hábitos, trabajo y de una motivación por parte de la persona. Si se quiere realizar una correcta gestión del talento, la empresa debe atender a las necesidades que el talento de cada empleado precisa, ya que de estas dependerá su desarrollo.

El “**Modelo de gestión de talento 7-GT**” es un prototipo muy completo que configura el departamento de recursos humanos en torno a siete variables, todas ellas relacionadas entre sí. Dicho modelo puede ser adaptado para dirigirlo de forma alineada a los objetivos estratégicos de la empresa.

En la **atracción del talento**, cobran una gran importancia las promesas que se realizan al empleado y las expectativas que este se crea sobre la empresa. Hay que ser congruentes.

Para el **desarrollo del talento** se debe trabajar en consenso con el empleado y de esta forma crear planes de desarrollo que sean útiles no solo para los objetivos de la empresa, sino para el propio desarrollo profesional del trabajador en concordancia con sus aptitudes.

En la **gestión del talento inteligente** unimos la gestión del conocimiento con la gestión del talento, por ejemplo, mediante herramientas de *big data*,

haríamos una interpretación de los datos de los que dispongamos para generar conocimiento mediante la búsqueda de nuevos patrones.

La **marca empleadora** es fundamental para convertir nuestra empresa en atractiva para los mejores. Hay que crear una propuesta de valor que motive al empleado.

Aparece la llamada **compensación total**, compuesta por la compensación directa (parte monetaria: salario, incentivos, beneficios sociales) y la compensación indirecta (parte no monetaria: satisfacción, clima... El importante salario emocional). Cada empleado percibe su contribución a la empresa de forma distinta y tiene necesidades diferentes, por lo que su compensación debe también adaptarse a cada caso.

La **fidelización del talento** es una variable compleja cuyo elemento clave podría ser la experiencia del empleado, marcada por factores como la *employer branding*, la propia cultura organizativa y el *engagement*.

La **salida del talento** se debe gestionar también, ya que puede aportarnos información útil para establecer políticas de retención del talento.

Para finalizar, apporto las siguientes reflexiones que, en mi opinión, son dignas de consideración para las empresas y teniendo en cuenta el entorno en el que nos movemos actualmente:

Al igual que las empresas pueden disponer de un departamento comercial, de producción, etc. ¿Disponen de un área para la búsqueda de talento? ¿Son conscientes de la importancia que supone una gestión del talento como ventaja competitiva? ¿Destinan los recursos suficientes para ello?

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alcalá, Á. B. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.

Arocas, R. L. (2017). *Gestión del talento*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).

- Arocas, R. L. (2019). *Roberto Luna Gestión del talento*. Obtenido de <http://www.robortoluna.es>
- ASESCO. (2018). *Asociación Española de Coaching*. Obtenido de <https://www.asescoaching.org/el-coaching>
- Becker, B. E., Huselid, M., & Ulrich, D. (2002). *El cuadro de mando de RRHH*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Carrasco, L. (Junio de 2018). *Infoempleo*. Obtenido de <http://blog.infoempleo.com/a/redes-sociales-imprescindibles-para-buscar-empleo/>
- Crescendo Talento. (Abril de 2015). *Crescendo Gestión del Talento Coaching*. Obtenido de <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- Deloitte University Press. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*.
- Durán, M. d., & Criado, M. O. (2011). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Educaweb. (2019). *Educaweb*. Obtenido de <https://www.educaweb.com/contenidos/laborales/buscar-trabajo-internet/redes-sociales-busqueda-empleo/>
- Elorriaga, G. (Agosto de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>
- Escuela de Mentoring. (2015). *Escuela de Mentoring*. Obtenido de <http://www.escueladementoring.com/mentoring/>
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2015). *Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas Ediciones, S.L.
- Infojobs. (2019). *Infojobs*. Obtenido de <https://www.infojobs.net>
- Infojobs. (2019). *Infojobs*. Obtenido de <https://recursos-humanos.infojobs.net/relaciones-laborales>

IVC Team. (Julio de 2018). *IVC*. Obtenido de <https://www.ivc.es/blog/importancia-gestion-del-talento>

Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso*. Madrid: Pearson Education, S.A.

Madison Marketing. (2019). *Facebook*. Obtenido de https://www.facebook.com/profile.php?id=100010486260071&epa=SEARCH_BOX

Madison Marketing. (2019). *LinkedIn*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/company/madison-mk/>

Madison Marketing. (2019). *Madison Marketing*. Obtenido de <https://madisonmk.com>

Madison Marketing. (2019). *Twitter*. Obtenido de https://twitter.com/madison_mk?lang=es

Matas, J. A. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.).

Moreno, A. C. (8 de Mayo de 2014). *ENAE Business School*. Obtenido de <https://www.enaes.es/blog/retribucion-emocional-hacia-la-compensacion-total>

ORH. (2018). *Observatorio de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/las-10-tendencias-la-gestion-del-talento-2018.html>

Randstad. (2019). *Employer Brand Research 2019*. España.

Randstad. (2019). *Randstad*. Obtenido de <https://www.randstad.es/employerbranding/>

Randstad. (Junio de 2019). *Randstad*. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/como-gestionar-con-exito-la-salida-del-talento-de-la-empresa/>

Ulrich, D. (3 de Febrero de 2012). *YouTube: Dave Ulrich HR Transformation Model*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Y1sre3ay0Jg>

Ulrich, D., & H. Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR?
Elservier.

Ulrich, D., R. Losey, M., & Lake, G. (2003). *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

9. ANEXOS

ANEXO I

¿CÓMO HEMOS LLEGADO HASTA AQUÍ?

EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este apartado se trata de realizar una pequeña exposición sobre la evolución que han experimentado los recursos humanos a lo largo de la historia. En la evolución de los recursos humanos, la historia y sus acontecimientos principales han marcado cada cambio.

En la siguiente tabla podemos ver, de forma muy sintética, la *Evolución de los enfoques de la dirección de personas* (Luna Arocas, 2017)

Enfoque en la dirección de Personas	Tema clave	Prácticas desarrolladas
Administración de Personal	Persona como máquina.	Medición de tiempos y rendimientos.
Relaciones Humanas	Persona como ser social y emocional.	Comunicación, clima organizativo, relaciones laborales, equipos de trabajo, participación, etc.
Dirección estratégica de recursos humanos	Persona como recurso competitivo.	Prácticas de alto rendimiento y su alineación con la estrategia de la empresa. Diferentes modelos estratégicos en la dirección de personas.
Dirección de personas basada en el talento	Persona como talento e integrada en un entorno de talento. Mentalidad de talento. Capacidad organizativa de gestión del talento.	<i>Employer branding</i> o marca del empleador. Atracción y captación del talento. Desarrollo del talento. Fidelización del talento.

Tabla 3: Evolución de los enfoques de la dirección de personas.
Fuente: "Gestión del talento" - Roberto Luna Arocas (2017)

9.1. El siglo XIX y la Administración de Personal.

Nos situamos a finales del siglo XIX. En este tiempo se intentan mejorar los métodos en dirección de recursos humanos. No obstante, cada empresario seguía su estilo particular, no existiendo unos conocimientos definidos.

Durante esta etapa tenía especial importancia la medición de tiempos y los rendimientos de los trabajadores.

9.2. La Revolución Industrial y los Departamentos de Bienestar.

Los trabajadores de las empresas comenzaron a sindicalizarse en defensa de sus derechos, tras la mecanización de muchas de sus labores. Ante esta contingencia, los empresarios decidieron crear los denominados “departamentos de bienestar”, los cuales podemos situar como precedentes de los posteriores “departamentos de personal”.

Tal y como apuntan De la Calle y Ortiz (2011), entre las principales funciones de estos departamentos se encontraba la de “velar por determinadas necesidades de los trabajadores, tales como:

- La vivienda
- La educación
- La asistencia sanitaria
- Etc.”

Vemos aquí, entonces, un tipo de administración claramente diferenciada de las “funciones que hasta entonces habían venido desempeñando los capataces, jefes de turno, etc.” cuyo objetivo principal era la obtención de la máxima producción al menor coste posible.

9.3. La Escuela Clásica o de Dirección Científica: Frederick Winslow Taylor.



Imagen 6:
Frederick Winslow Taylor
Fuente: Wikipedia

Este ingeniero industrial y economista estadounidense fue un gran promotor de la llamada Organización Científica del Trabajo. Podríamos decir incluso que se trata del principal exponente de esta Escuela.

Toda su teoría para comprender mejor los mecanismos del trabajo queda reflejada en sus principales obras basadas en la observación y la medición: “A Piece-rate System” (1896), “Shop management” (1903), y su obra más conocida, “The principles of Scientific Management” (1911), donde cita los principios de la perspectiva científica en el ámbito de la administración, y da un giro a la forma en que se venía haciendo el trabajo en la época, de modo que las personas que gestionaban la producción debían adquirir nuevas responsabilidades.

Siguiendo esta línea, Taylor expone en su obra: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”.

Se puede decir que el taylorismo “es la primera teoría que utiliza la investigación científica como instrumento para el estudio de los problemas humanos en la organización empresarial” (Valero Matas, 2008).

Para Taylor, “el bajo rendimiento era debido a la ignorancia de la dirección, sobre conceptos tan básicos como cuál era el salario justo por un día de trabajo, o qué era un día de trabajo justo” (De la Calle y Ortiz, 2011).

La razón principal que regía la teoría de Taylor era, sin duda, la productividad. Esta necesitaba ser mejorada, pues, en caso contrario, se convertiría en un freno para el desarrollo de la empresa. En cuanto al

comportamiento del trabajador, y en consonancia con la idea que nos aporta de la Calle y Ortiz (2011), Taylor destaca las siguientes **ideas principales**:

- Ley del mínimo esfuerzo
- El trabajador no necesita pensar en su puesto de trabajo
- El trabajador no desea tener la iniciativa
- Compensación económica como única motivación
- Visión del trabajo en grupo como algo negativo

En el seno de estas ideas, aparecen las raíces de los Departamentos de Personal, absorbiendo a los Departamentos de Bienestar de la etapa anterior. Se ocuparán principalmente de labores administrativas, como la elaboración de nóminas, tareas de selección de personal, e incluso se llegarán a encargar de las relaciones y negociaciones con los sindicatos.

Gracias a la Organización Científica del Trabajo, América alcanzó en las primeras décadas del siglo XX unos elevados niveles de productividad, que favorecieron la empleabilidad de una mano de obra muy poco cualificada. Una gran mayoría de población se consideraba satisfecha con contar con un puesto de trabajo de estas características en el sector industrial.

Claramente, esta corriente de dirección de personal queda incompleta, pues únicamente se centra en la productividad técnica de los trabajadores, sin tener en cuenta factores psicosociales, por no hablar de que las ideas que promovía el taylorismo no eran muy beneficiosas para los trabajadores, pues ver el trabajo en grupo como algo negativo o suponer la motivación económica como la única posible, desde luego no se puede considerar algo favorecedor.

9.4. La Teoría de las Relaciones Humanas: Elton Mayo y F.G. Roethlisberger.

Esta teoría comienza a preocuparse por primera vez por los aspectos humanos, y tiene lugar entre los años 20 y 30 del siglo XX.

El origen fundamental de esta Teoría proviene de la conocida “experiencia Hawthorne”, un experimento realizado en la Western Electric Company

de Chicago. En él se experimentaba con la influencia de las condiciones del trabajo sobre la productividad de los trabajadores. Se comprobó que dicha productividad siempre iba en aumento, independientemente de si las condiciones mejoraran o empeoraran.

Los investigadores comprobaron, entonces, que las hipótesis de las teorías clásicas sobre las que partían no eran del todo apropiadas, pues hasta el momento se entendían como básicos para la motivación de los trabajadores los siguientes factores:

- Los salarios.
- La seguridad en el trabajo.

De estos experimentos se constató que influían dos nuevos elementos más:

- Factores psicológicos.
- Factores sociales (relacionados con el grupo de trabajo).

Las **principales aportaciones** que introdujeron Mayo y Roethlisberger fueron las siguientes (De la Calle y Ortiz, 2011):

- “La organización técnica no es el único factor que interviene en la productividad.”
- “Para dirigir a los trabajadores no solo hay que tener en cuenta sus necesidades fisiológicas, sino también las psicosociales.”



Imagen 7: Elton Mayo y F.G. Roethlisberger
Fuente: Harvard.edu

- “Los grupos informales influyen en la actitud y en la productividad de los trabajadores” (se comprobó una mejora del rendimiento de los trabajadores al no estar controlados y vigilados por sus superiores).
- Las necesidades sociales son un importante factor motivador para los trabajadores, pues en los experimentos se vio una clara relación entre la productividad de los trabajadores y su integración en el grupo.
- La retribución económica no es la única motivación para los trabajadores, pues también influye el papel social de la labor colectiva.

9.5. La Dirección estratégica de recursos humanos

Siguiendo la definición que se conceptualiza en la obra “Recursos Humanos” coordinada por Jesús A. Valero Matas (2008), la “estrategia empresarial es el modo o plan por el que la empresa u organización marca las pautas de conducta a desarrollar que contribuyan a la optimización de la efectividad en la gestión y en la utilización de todos sus recursos, para la consecución de sus objetivos estratégicos, todo ello a través de una gestión y optimización de recursos, eficaz y eficiente.”

Otra de las definiciones vinculadas a la estrategia empresarial y aceptadas es la de Johnson y Scholes (2002): “La orientación y alcance de la empresa en el largo plazo que le permita la consecución de ventajas competitivas a través del ajuste de sus recursos a un entorno cambiante de forma que satisfaga las expectativas de sus stakeholders...”

Entonces, en la dirección estratégica de los recursos humanos, se relaciona directamente a los recursos humanos con la dirección y la estrategia de la empresa, teniendo muy en cuenta los factores del entorno.

Como estrategias de la empresa, según la clasificación propuesta por Porter (1985), diferenciamos las siguientes:

- Estrategia de liderazgo en costes
- Estrategia de diferenciación

➤ Estrategia de segmentación

Así, como **características principales** de esta tendencia de dirección basada en la estrategia empresarial, podemos destacar que:

- Los recursos humanos son considerados como determinantes para la consecución del éxito de la empresa, es decir, las funciones que realicen son la clave para lograr los objetivos estratégicos.
- Los recursos humanos se encuentran altamente condicionados por la estrategia que decida seguir la empresa, por lo que deben planificarse a largo plazo y ajustarse al proyecto determinado que siga la empresa.
- Las diferentes estrategias que sigan los recursos humanos han de ser coherentes entre sí, y tener por objetivo principal el cumplimiento de la estrategia de negocio empresarial.
- Dichas estrategias deben estar interrelacionadas también con las UNE (unidades estratégicas de negocio).
- Las personas se convierten en un recurso estratégico para generar ventajas competitivas.
- Los recursos humanos son considerados como una inversión a largo plazo.
- El Departamento de Recursos Humanos ejerce una importante labor de planificación junto con la Dirección General.