



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

EL TALENTO: UN NUEVO DESAFÍO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Presentado por: Belén Gómez Torrego

Tutelado por: Jesús Cordobés Puertas

Segovia, 8 de Julio de 2020

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	5
OBJETIVOS	6
METODOLOGÍA	6
CAPÍTULO 1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	8
1.1. Evolución de la Gestión.....	9
1.1.1. Las causas de la evolución.....	10
1.2. Planificación	11
1.3. Reclutamiento y Selección de Personal	11
1.3.1. Reclutamiento	12
1.3.2. Selección	12
1.4. Formación y Desarrollo	13
1.5. Evaluación del Desempeño.....	14
CAPÍTULO 2. LOS TRES COMPONENTES DEL TALENTO	16
2.1. Capacidades, compromiso y acción.....	17
2.1. Problemas con la combinación de elementos.	18
CAPÍTULO 3. NUEVO RETO: EL TALENTO	20
3.1. El talento.	21
3.2. Gestión del talento.	21
3.3. Desafíos y obstáculos.....	23
3.4. Objetivos.....	23
3.6. Lucha por el talento.	25
3.7. Retención del talento	26
CONCLUSIONES	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

INTRODUCCIÓN.

INTRODUCCIÓN

La función de Recursos Humanos cada vez va cobrando más importancia en las organizaciones y en particular en las empresas, habiéndose convertido en un pilar fundamental en su estructura ya que, gracias a las personas, esas compañías consiguen sus objetivos. Aunque siempre ha existido la necesidad de tener capital humano en las empresas, ha sido diferente el grado de importancia que se le ha atribuido. A medida que la ciencia de la Organización de Empresas ha ido avanzando, el nivel de relevancia que se ha dado a los Recursos Humanos ha ido creciendo paralelamente.

Debido a la baja natalidad (Jiménez *et al.*, 2011; p. 41, 42) que se está experimentando desde el año 1978, la oferta de trabajadores ha disminuido y, simultáneamente, la demanda ha aumentado. Como consecuencia, el nuevo mercado laboral se caracteriza por el movimiento libre del personal que se desplaza según sus propios intereses.

En este nuevo mercado laboral los Recursos Humanos son cada vez más escasos. Además, la búsqueda de talento es más intensa ya que las empresas se han percatado de la importancia de tener trabajadores con la formación adecuada para cada puesto de trabajo y con gran potencial de desarrollo. La competencia entre las empresas se ha incrementado a la hora de atraer talento, tanto en cantidad como en calidad. Debido a que el talento es un gran generador de ventaja competitiva, es fundamental conocer cómo encontrar, atraer, retener y gestionar ese talento.

Porter (1985) llegó a la conclusión de que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible en el tiempo respecto a sus competidores que le permite obtener una rentabilidad superior. Por ello, es importante para las empresas tener y mantener una ventaja competitiva. Para poder alcanzar una ventaja competitiva en base al capital humano es importante llevar a cabo una buena gestión del personal y de su talento para que así la empresa esté en disposición de generar más valor.

JUSTIFICACIÓN

La elección de este tema para el desarrollo del TFG se debe a que si algo está claro, es que todas las organizaciones están integradas por personas. Incluso se podría decir que son el recurso más preciado para las empresas. Debido a su importancia en el pasado, en el presente y en el futuro es un tema relevante en el Grado en Administración y Dirección de Empresas. Por ello y por los beneficios que una empresa puede llegar a alcanzar con una buena gestión del personal, me ha resultado muy interesante.

Otro de los factores que motivó mi elección de realizar mi Trabajo Fin de Grado sobre este tema se debe a mi elevado interés en formarme sobre ello, ya sea mediante la realización del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos o el máster correspondiente. Considero que es fascinante profundizar en la política de gestión de personal y saber identificar el talento y potencial que poseen las personas.

OBJETIVOS

En relación a los objetivos que pretendemos alcanzar con la realización de este Trabajo Fin de Grado son los siguientes:

- Dar a conocer la importancia de la función de Recursos Humanos y estudiar cuáles son sus procesos y aspectos de forma general.
- Conocer la relevancia que las capacidades han adquirido con el tiempo.
- Comprender el nuevo reto de la Gestión de los Recursos Humanos: el talento y profundizar en cómo valorar, atraer y fidelizar ese talento.

METODOLOGÍA

La metodología que se lleva a cabo en una investigación es fundamental para obtener los resultados deseados. Siendo nuestro punto de partida una serie de preguntas a las que intentamos dar respuesta como: ¿por qué son tan importantes los Recursos Humanos?, ¿cómo realizar una buena gestión de ellos?, ¿por qué se tienen en cuenta las capacidades? o ¿qué es el talento y cómo identificarlo?, iniciaremos el trabajo dando una visión general de los Recursos Humanos, realizando un riguroso estudio sobre su importancia, su evolución y los procedimientos que en su gestión se llevan a cabo.

Una vez situados en contexto nos adentraremos en términos más específicos que han ido alcanzando mayor consideración con el transcurso del tiempo, y que han llegado a ser parte de la composición de lo que denominamos talento. Finalmente, nos focalizamos en este nuevo concepto: el talento, ya que en la actualidad supone un nuevo desafío para las empresas y más concretamente para el departamento de Recursos Humanos.

La estructura que hemos estimado oportuna para alcanzar los objetivos planteados consta de tres capítulos precedidos de una introducción. Para finalizar presentaremos las conclusiones obtenidas. Además se incluyen las referencias bibliográficas que han sido utilizadas en el desarrollo de este Trabajo Fin de Grado.

Para conseguir enfocar desde una visión general a una más específica, la información quedará repartida de la siguiente manera:

A lo largo del primer capítulo analizaremos a grandes rasgos la Gestión de los Recursos Humanos: cómo han ido adquiriendo importancia a lo largo del tiempo, su planificación, el reclutamiento y selección, los beneficios de aumentar el potencial de los empleados y la evaluación del rendimiento.

En el segundo capítulo expondremos una serie de conceptos que conjuntamente dan lugar al talento y que, por tanto, es necesario comprender y entender en cuanto a sus aspectos y características.

Por último, en el tercer capítulo analizaremos en profundidad el talento: qué es, cómo se gestiona, los desafíos y obstáculos que jalonan su gestión, los objetivos que se persiguen y cómo encontrar, atraer y retener ese talento.

Para aportar veracidad, certeza y efectividad a este trabajo, hemos analizado rigurosamente la información sobre el ámbito tratado, ya sea a través de manuales,

recursos online, entrevistas, etc. Además para aportar seguridad éste ha ido encaminándose pausadamente, con una serie de entregas supervisadas por el tutor y reuniones telemáticas debido a las circunstancias actuales.

CAPÍTULO 1.
GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS.

1.1. Evolución de la Gestión

La Gestión de los Recursos Humanos es una de las funciones empresariales con mayor importancia en la actualidad. En realidad siempre ha tenido gran importancia, pero solo en las últimas décadas esa relevancia ha sido reconocida por todos los estamentos empresariales.

Para comprender el valor de esta función a día de hoy es imprescindible conocer su proceso evolutivo y las características que lo acompañan. Según Aragón *et al.* (2004) se pueden distinguir cuatro etapas, que recorreremos brevemente:

Una primera etapa que comprende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta, la función de Recursos Humanos estaba orientada exclusivamente al incremento de la productividad en la producción o fabricación. Por ello, los Recursos Humanos se consideraban un medio para lograr este objetivo, siendo los incentivos económicos y la disciplina los únicos métodos para motivar y controlar respectivamente al personal de la empresa.

Es importante destacar la influencia de pensamiento de la denominada “administración científica” propuesta por Taylor en 1911, a la que en general se atribuye la aparición de la Administración de personal, caracterizada por tener en consideración la conservación de esfuerzos, la salud, los conocimientos y las habilidades de todo aquel que forme parte de la organización.

En una segunda etapa situada entre los años 1960 y 1980 empiezan a tomar relevancia las necesidades del individuo tanto en el ámbito psicológico como en el social. Fue en esta etapa cuando el enfoque teórico de las relaciones humanas surgido unos años antes, se llevó a la práctica empresarial. Diferentes trabajos realizados por autores como Elton Mayo, Mary Parker Follet o Kurt Lewin contribuyeron al enfoque teórico.

Silvestre (2013) destacó como referente a Elton Mayo en la teoría de las relaciones humanas, concluyendo que la productividad de la empresa depende de la actitud del individuo y que ésta a su vez depende de las relaciones interpersonales. Mayo demostró que el estado psicológico de los individuos afecta directamente a las tareas administrativas y que la comunicación informal dentro de la organización es fundamental, dando así importancia a los sentimientos, actitudes y a otros aspectos más profundos del sujeto.

Muchos autores sostienen que es en esta etapa cuando tuvieron lugar los orígenes de la denominada Dirección de Recursos Humanos que posteriormente sustituiría a la Administración de personal.

Es en una tercera etapa (Puchol, 2007; pp. 16-19) situada en los años 80 aproximadamente, cuando finalmente tuvo su comienzo la Dirección de Recursos Humanos. Analizando su origen se puede intuir que su creación se debe a una serie de factores como el aumento del tamaño de las empresas que conlleva a su vez un incremento de su complejidad, el alcance del Derecho Laboral, la acción sindical que fue adquiriendo poder con el tiempo, la humanización del trabajo, el cambio de lo artesanal a lo tecnológico y la importancia de diseñar un buen sistema retributivo.

De acuerdo con Aragón *et al.* (2004), el cambio de denominación de Administración de personal a Dirección de Recursos Humanos no sucedió simultáneamente en el mundo. Por primera vez este término fue utilizado en *Harvard Business School* en 1980, sin

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

embargo no fue hasta la segunda mitad de los años 80 cuando se empezó a usar en Europa.

Aunque a simple vista se considere un mero cambio de denominación, esta variación supuso una modificación en algunos aspectos: la gestión de los recursos humanos comenzó a contemplarse como un recurso estratégico y no un como un gasto, lo que dio lugar a que pasara a ser un factor clave en los objetivos empresariales. Siguiendo a Armstrong (1992), es fundamental el trabajo de los individuos en la organización, tanto de forma individual como colectiva, puesto que éstos contribuyen a alcanzar los propósitos de la empresa.

En la cuarta y última etapa, que abarca los años 90 del pasado siglo, se produce el inicio de la Gestión estratégica de Recursos Humanos, prácticamente de forma paralela a la Dirección de Recursos Humanos. Ambas comparten gran parte de sus supuestos básicos, no obstante la gran diferencia se encuentra en la forma que tiene la Gestión de recursos humanos de interpretar la relación entre la gestión del personal y la estrategia de la empresa.

En general, la Gestión de recursos humanos puede distinguirse de otras visiones porque defiende la adopción de un enfoque proactivo y parte del punto de vista de que las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva para la empresa.

1.1.1. Las causas de la evolución

Después de finalizar el análisis de la evolución de la gestión de los recursos humanos es importante conocer cuáles han sido los motivos que han dado mayor relevancia a la función de Recursos Humanos dentro de la organización. Así nos resultará más fácil comprender la evolución.

Al respecto, Aragón *et al.* (2004) llegaron a la conclusión de que los cambios en el entorno han provocado modificaciones en las empresas a lo largo del tiempo, aumentando progresivamente la complejidad de éstas y de sus funciones empresariales.

En cuanto a los cambios en la función de recursos humanos, primeramente sobresalen los factores económicos como por ejemplo la recesión económica de los años setenta y ochenta, que dio lugar al intento de alcanzar una mayor productividad y eficiencia interna. En segundo lugar se destacan los factores tecnológicos que han influido en los procesos productivos de las organizaciones y en la búsqueda de un perfil del personal diferente, más cualificado.

Otro de los factores del entorno sería el político-legal, como por ejemplo el creciente compromiso de los gobiernos en relación con las condiciones de trabajo. Esto conlleva regulaciones que precisan unas prácticas de empleo justas.

Además también tienen relevancia los factores sociodemográficos que han modificado las plantillas de trabajadores en las empresas. En el ámbito demográfico se puede recalcar la incorporación de la mujer al mundo laboral, mientras que en el ámbito social sobresale el incremento en la formación de los empleados.

Aunque todos los cambios citados anteriormente han producido modificaciones organizativas, cabe destacar que el desarrollo de la función de recursos humanos no ha sido homogéneo en todas las organizaciones debido a que algunos factores son determinantes, como el tamaño o la localización geográfica.

1.2. Planificación

Siguiendo a Videlka (2013) la planificación de recursos humanos es un procedimiento que estudia la demanda y la oferta de empleados, con el objetivo de crear una provisión de recursos que la organización necesitará en un futuro próximo.

Según Mendoza, López y Salas (2016) los principales objetivos de la planificación de los recursos humanos son: optimizar el factor humano dentro de la organización, asegurar el número de empleados necesarios en su preciso momento, proporcionar desarrollo y formación a los empleados de acuerdo a las necesidades futuras, generar motivación, mejorar el ambiente de trabajo y contribuir al beneficio de la empresa.

La planificación anticipa y prevé el movimiento de empleados en la estructura organizativa de la empresa, por lo tanto controla el número adecuado de empleados en cada puesto de trabajo procurando así un uso eficiente de los recursos humanos.

Para poder llevar a cabo una planificación de excelencia es importante realizar una descripción y análisis de cargos. Chiavenato (2001) establece que un cargo constituye una posición definida en el organigrama y consta de un conjunto de tareas que debe desempeñar la persona que ocupa ese cargo. Todos los empleados de una empresa ocupan un cargo. A veces un cargo sólo tiene un ocupante, a diferencia de otros que tienen varias personas designadas para desempeñar las mismas actividades.

Mientras que la descripción de un cargo alberga el conjunto de tareas que se deben desempeñar, el período de ejecución, los métodos para llevar a cabo esa ejecución y los objetivos del cargo; el análisis de un cargo alberga aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos necesarios para cubrir ese cargo. En general, el análisis del cargo está basado en cuatro áreas (todas ellas relacionadas con las exigencias del cargo) que son:

- Requisitos intelectuales. Se valoran aspectos como los conocimientos adquiridos, la experiencia, la iniciativa y algunas aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos. Tienen que ver con el esfuerzo físico necesario, la destreza o habilidad, la constitución física y la capacidad visual.
- Responsabilidades implícitas. Se refirieren a la responsabilidad que tiene el individuo al ocupar un cargo, como por ejemplo supervisar a sus subordinados, cuidar los materiales de trabajo, proteger la información confidencial, etc.
- Condiciones de trabajo. Desde el punto de vista del ambiente de trabajo, es importante que exista un buen clima laboral ya que afecta a la productividad y el rendimiento de los trabajadores. Por ello, uno de los requisitos fundamentales es la adaptabilidad. Además podemos destacar la importancia de las condiciones físicas tales como la temperatura, iluminación, ruido, etc. Ya que inciden en el rendimiento de los empleados.

1.3. Reclutamiento y Selección de Personal

Una vez determinadas las necesidades de personal que tiene la empresa, es hora de ocupar esos puestos vacantes con los mejores candidatos. Para poner a disposición de la organización los empleados más adecuados se llevarán a cabo los procesos de reclutamiento y de selección de personal.

1.3.1. Reclutamiento

Gómez-Mejía *et al.* (2008, p. 190) señalaron que “el reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. Para conseguir este grupo, la empresa deberá anunciar la disponibilidad de las vacantes dentro y fuera de la organización, procurando así atraer al mayor número de candidatos interesados en el puesto”.

En cuanto al reclutamiento interno Gan y Berbel (2012) establecen que es el método más rápido y seguro, puesto que los empleados ya comparten la cultura empresarial. Además la nueva vacante puede significar un aliciente para esforzarse más, ya que los empleados tienen la posibilidad de ascender o cambiar a un puesto más deseable. Esta fuente de reclutamiento, sin embargo, tiene un inconveniente: impide la incorporación de personas del exterior con nuevas ideas.

Cuando el reclutamiento interno no es adecuado o no se consiguen los objetivos propuestos, se acudirá al reclutamiento externo. Para llevar a cabo este reclutamiento externo, la organización dispone de varios métodos, entre ellos encontramos (Gómez-Mejía *et al.*, 2008):

- Anuncios en radio y prensa. Este método permite atraer candidatos en diferentes niveles geográficos (regional, nacional o internacional) según los objetivos que se marque la organización.
- Anuncios en Internet o en páginas especializadas. A día de hoy Internet es uno de los medios más utilizados para el reclutamiento, ya que permite anunciarse a bajo coste, de forma rápida y con gran capacidad resolutive.
- Una de las páginas webs más utilizadas es infojobs.net, plataforma líder en España en la búsqueda de empleo y talento. Tras dos décadas, la compañía ha publicado acerca de 28 millones de ofertas gracias a la confianza de 16 millones y medio de candidatos y 550.000 empresas (Monmany, 2018).
- Agencias de contratación. Gran parte de empresas se inclinan por contratar agentes externos encargados de llevar a cabo el reclutamiento y la selección. Este medio suele ser muy útil cuando la empresa requiere candidatos con características muy específicas.

1.3.2. Selección

“La selección es el proceso por el que se toma la decisión de contratar o no contratar a cada uno de los candidatos a un puesto” (Gómez-Mejía *et al.*, 2008, p. 190). Teniendo en cuenta que la calidad de los recursos humanos de una empresa viene determinada por la selección del personal, es importante llevar a cabo el mejor proceso posible. Para ello, las organizaciones utilizan diversas técnicas entre las que destacamos:

- Impresos de solicitud y/o currículum. Este medio es utilizado frecuentemente debido a que gracias a él se conocen las características básicas del candidato, aportando información sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Su finalidad es descartar a aquellos candidatos que no cumplan los requisitos mínimos para ocupar un puesto determinado.
- Pruebas psicométricas. Normalmente se realizan de forma escrita. El objetivo que persiguen es conocer aptitudes, competencias y actitudes teóricas del candidato. Un ejemplo serían los test de personalidad que son un tipo de herramienta que

CAPÍTULO 1

evalúa rasgos y características del candidato que tienden a ser duraderas en el tiempo. Aunque los rasgos de personalidad se consideran subjetivos y poco fiables, las últimas investigaciones (Gómez-Mejía et al., 2008, p. 205) han concluido que se puede llegar a medir la personalidad de forma fiable a través de cinco dimensiones, que son: la extroversión, la simpatía, la diligencia, la estabilidad emocional y la apertura a la experiencia.

- Entrevistas. Es la herramienta de selección más utilizada. Consiste en un diálogo entre el entrevistador y un entrevistado como mínimo. García-Allen (2020) establece que hay varios tipos de entrevistas pudiéndose clasificar según el número de participantes (entrevista individual, en grupo o de panel), según el procedimiento (entrevista estructurada, no estructurada o mixta), etc.

Además las empresas realizan una práctica muy común: la combinación de varias técnicas de selección a la vez, lo que permite obtener una mayor cantidad de información sobre el candidato.

1.4. Formación y Desarrollo

Debido a los continuos cambios que se producen en el entorno de las organizaciones, las empresas se ven obligadas a aumentar la capacidad de adaptación y flexibilidad. En este contexto, Aragón *et al.* (2004) destacan la gran relevancia que tienen los recursos internos de la empresa (capital financiero, capital físico, capital humano y capital organizativo) para lograr obtener una ventaja competitiva sostenible. Centrándonos en el capital humano, es fundamental fomentar actividades que mejoren la adaptabilidad y las capacidades de los empleados, para ello las empresas se plantean los programas de formación y desarrollo.

“La formación es el proceso por el que se proporciona a los empleados habilidades específicas o se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento” (Gómez-Mejía *et al.*, 2008; p. 299). Mientras que el desarrollo se centra en ofrecer habilidades a los empleados que serán necesarias en un futuro, intentando así preparar futuras demandas laborales.

Gómez-Mejía *et al.* (2008) establecen que las diferencias entre formación y desarrollo se encuentran en el marco temporal, ya que la formación se centra en satisfacer necesidades y cubrir déficit de capacidades de forma inmediata, en cambio el desarrollo se centra en analizar las necesidades futuras y enriquecer los recursos humanos de la organización en el largo plazo. Además, se pueden encontrar diferencias en cuanto al ámbito, puesto que la formación va dirigida a los empleados de forma individual mientras que el desarrollo tiene en cuenta a todo el grupo de trabajo o a toda la organización.

Se ha producido una gran disminución de las barreras tradicionales que separan al personal directivo del no directivo dentro de la organización, dando lugar al rechazo de la idea de que la formación va dirigida a los empleados y el desarrollo sólo a los directivos.

Aragón *et al.* (2004) señalan que la función de formación y desarrollo persigue de forma genérica los siguientes objetivos:

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

- Mejorar el rendimiento del individuo. La realización de programas de formación y desarrollo ayuda al individuo a realizar las actividades del puesto con mayor facilidad. Además también ayuda a cubrir habilidades y/o capacidades que se requieren.
- Actualización de habilidades de los empleados y directivos. Debido a la rapidez de los avances tecnológicos, la organización requiere constantemente habilidades y conocimientos renovados de las personas.
- Evitar la obsolescencia directiva. Algunos cambios en el entorno, ya sean técnicos, legales o sociales, pueden afectar al trabajo de los directivos. Es fundamental la adaptación a las nuevas circunstancias.
- Solución de problemas organizativos. La función de formación y desarrollo disminuye problemas como los niveles elevados de rotación y absentismo, las disputas entre directivos, etc.
- Orientar a nuevos empleados de la organización.

Después de analizar todo lo mencionado anteriormente es evidente la importancia que tiene la formación y el desarrollo dentro de la organización puesto que ayudan a paliar los problemas de rendimiento, proporcionando trabajadores más capacitados y leales.

1.5. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no suele ser tarea fácil para las empresas, pero consideramos que es esencial conocer los resultados del trabajo realizado por los empleados. Asimismo esta herramienta estimula a los trabajadores a ser más competentes y a mejorar sus esfuerzos.

La evaluación del desempeño se considera:

Un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como sobre el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Este procedimiento permite implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Amorós, 2007, p. 171).

De acuerdo a Chiavenato (2001) los objetivos que se persiguen con la realización de la evaluación del desempeño son diversos, siendo los más importantes:

- Medir el potencial de los trabajadores que forman la organización.
- Considerar el capital humano como posible ventaja competitiva y desarrollar su productividad al máximo.
- Proporcionar igualdad de oportunidades a todos los empleados, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

CAPÍTULO 1

Los beneficios que se pueden obtener llevando a cabo la evaluación del trabajo que realizan los empleados son tanto a corto y medio como a largo plazo. Destacando al individuo, al jefe y a la organización como principales beneficiarios de desarrollar este proceso, podemos señalar algunos ejemplos:

- Un beneficio para el jefe sería poder plantear ciertas medidas orientadas a mejorar el estándar del desempeño de los trabajadores.
- Un beneficio para el individuo sería conocer las expectativas de sus superiores respecto al rendimiento que debe conseguir, las cuales podrá cumplir bien con medidas proporcionadas por el jefe (capacitación, etc.) o bien por su cuenta (autocorrección, autocontrol, etc.).
- Para la organización un claro beneficio es poder evaluar el potencial de su capital humano y conocer la contribución de cada trabajador.

CAPÍTULO 2.

LOS TRES COMPONENTES DEL TALENTO.

CAPÍTULO 2

Una vez repasada de forma obligadamente breve la evolución y la gestión de los RRHHH debemos irnos aproximando al concepto de talento y a su gestión. Para ello es necesario, como ya indicábamos en el capítulo introductorio, definir una serie de conceptos cuya aparición conjunta y simultánea da origen al talento. Concretamente, en este capítulo definiremos una serie de términos que nos ayudarán posteriormente a llevar a cabo un riguroso estudio sobre el talento.

2.1. Capacidades, compromiso y acción

Ramírez (2016) defiende que el talento está compuesto por tres elementos básicos, que son: capacidad, compromiso y acción. Según Jericó (2001) la ecuación del talento es:

$$\text{Talento} = \text{Capacidades} + \text{Compromiso} + \text{Acción}$$

Son imprescindibles al mismo tiempo los tres componentes para alcanzar resultados óptimos, si uno de estos escasea, no se considerará talento. Esto se puede apreciar con claridad en la Figura 2.1.

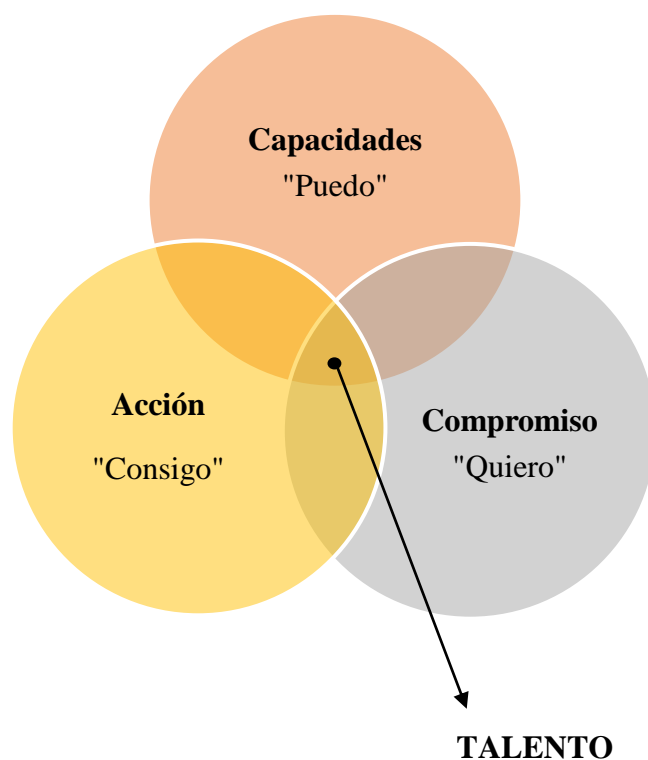


Figura 2.1. Componentes del talento humano.

Fuente: *La Nueva Gestión del Talento*, Pilar Jericó, 2001.

LOS TRES COMPONENTES DEL TALENTO

Jericó (2001) señaló que las capacidades son la agrupación de conocimientos, habilidades y competencias o actitudes que posee una persona. El peso de cada elemento varía según autores. Un claro ejemplo sería Víctor Küppers, quien considera que lo más importante es cuanto vales como persona, es decir, lo que eres y lo que transmites. Este valor es la suma de los conocimientos y las habilidades multiplicados por la actitud, es decir:

$$V = (\text{Conocimientos} + \text{Habilidad}) \times \text{Actitud}$$

Siendo la actitud un componente que multiplica, mientras que los conocimientos y las habilidades sólo suman. Esto se debe a que el papel de la actitud es muy relevante tanto en el desempeño laboral como en la productividad de la empresa.

Además, Küppers defiende que la actitud es un elemento diferenciador en las personas, y por ello valora en mayor medida esta parte de la ecuación.

El segundo elemento sería el compromiso que “es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no se marche a otra compañía” (Ramírez, 2016, p. 59). El compromiso también se puede aumentar, consiguiendo así fortalecer el vínculo de lealtad con la empresa. Además Peralta, Santofimio y Segura (2007) destacan que la satisfacción y entusiasmo es de suma importancia para lograr obtener un alto compromiso.

Y por último, la acción. Jericó (2001) señala que se hace referencia a la velocidad, la innovación constante, la iniciativa, etc. Es un elemento fundamental en la composición del talento puesto que es importante destacar, ir por delante del resto.

2.1. Problemas con la combinación de elementos

Si los tres elementos no aparecen al mismo tiempo se generan una serie de problemas que se muestran en la Tabla 2.1:

Combinación de elementos	¿Qué problema se genera?	Solución
Capacidad + Acción	Desmotivación	Fortalecer el compromiso
Capacidad + Compromiso	Sueño	Conseguir ser el primero
Acción + Compromiso	Buenas intenciones ineficientes	Potenciar las capacidades

Tabla 2.1. Problemas causados por una mala composición del talento.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Jericó (2001).*

CAPÍTULO 2

Analizando con mayor profundidad la Tabla 2.1 podemos concluir que:

- La combinación de la capacidad y la acción supone la posibilidad de alcanzar una serie de resultados que se verán afectados negativamente por la escasez del compromiso con la empresa. La falta de motivación y satisfacción genera un impedimento a la hora de innovar, tener iniciativa y mostrar interés.
La mayor parte de técnicas y medidas para solucionar este problema proceden de la empresa, que puede llegar a aumentar esa motivación mediante una buena compensación, una mejora en las condiciones de trabajo, etc.
- La combinación de la capacidad y el compromiso da lugar a una demora en la toma de decisiones. Esto se debe a la repercusión que tiene no poseer el elemento acción. El problema que surge en esta situación se denomina “síndrome de la almohada asesina”, que supone pensar demasiado y no actuar, dando la opción a otros a ser los primeros.
La solución que planteamos a este problema es conseguir mayor rapidez y agilidad, siendo el objetivo ser el primero.
- La combinación de la acción y compromiso genera buenas intenciones pero ineficientes. Esto supone no llegar a alcanzar ni tan siquiera un resultado, por lo que la capacidad posee un papel fundamental a la hora de intentar obtener los resultados deseables.
Como solución a este problema es imprescindible potenciar las capacidades como la comunicación o la sociabilidad.

CAPÍTULO 3.

NUEVO RETO: EL TALENTO.

3.1. El talento

Debido a los diversos cambios que se producen en el mundo en ámbitos económicos, tecnológicos, sociales y culturales entre otros, aparecen nuevos desafíos para las empresas. En concreto una de las áreas más afectadas es la denominada gestión de recursos humanos. En este contexto, podemos observar que uno de los nuevos retos en ese ámbito es encontrar, atraer y retener talento.

González, Martínez y Pardo (2009) definieron el talento como “conjunto de competencias que, al desarrollarse y aplicarse, le permite a la persona desempeñar un cierto rol de manera excelente”.

Según Jiménez, Hillier-Fry y Díaz (2008, p.9) el talento es:

La capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos. Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran.

Lozano (2007) define al talento “como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación”. Además expresa que “el concepto de talento es integral, en el que la interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, inteligencia, pericia, actitud, carácter e iniciativa constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos”.

Pilar Jericó (2001) sostiene que el talento es “la capacidad implementada de un profesional comprometido o grupo de profesionales que logran resultados superiores en un ambiente y una organización en particular”.

Por otro lado, Álvarez (2018) define talento como “un determinado tipo de conocimientos, actitudes y experiencias” que podemos encontrar en las personas.

Navarro (2002) señaló que “en el momento actual, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento”.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente citado, podemos concluir que el talento es el resultado de sumar las capacidades, habilidades y competencias de un trabajador. Además, el talento se considera un elemento diferenciador, creciendo por tanto la demanda de éste.

3.2. Gestión del talento

En la actualidad la gestión del talento es fundamental para los gerentes, los Directores generales y para el Departamento de Recursos Humanos, puesto que a través de la

NUEVO RETO: EL TALENTO

gestión se consigue maximizar el aprovechamiento del esfuerzo que generan los empleados en una organización.

Vallejo (2016) defiende que el capital más importante de una empresa es el capital humano, en virtud del esfuerzo que se requiere cuando se produce pérdida de talento. Este esfuerzo no es comparable con la pérdida que se produciría con otro tipo de capital como al ocurrir daños en la maquinaria, un aumento del alquiler o una pérdida de capital.

La gestión del talento no se considera una tarea fácil, según Jiménez *et al.* (2011), conseguir el talento idóneo exige llevar a cabo una serie de procesos como: definirlo, identificarlo interna y externamente, desplegarlo en la empresa, desarrollarlo y retenerlo.

Vallejo (2016) destacó diferentes factores que integran la planificación de la gestión del talento:

- El ausentismo, que constituye la suma del tiempo que se pierde con la ausencia de los trabajadores ya sea por retrasos, faltas, vacaciones o cualquier otro motivo. Una fórmula para calcular el índice de ausentismo es:

$$IA = \frac{\textit{Tiempo de ausencia}}{\textit{Tiempo de trabajo}}$$

Este índice se puede calcular tanto mensualmente como anualmente, observando cuánta es la fuerza de trabajo de que dispone la empresa en un período concreto. Es evidente que las empresas sancionan las ausencias e intentan promover la presencia a través de recompensas.

- Rotación del personal, es el flujo de la entrada y salida de los empleados que forman parte de la organización. Normalmente, una entrada cubre una salida ya sea causada por una separación, jubilación o por un despido.

La separación significa la desunión del empleado con la empresa y puede ser causada por iniciativa del empleado o por iniciativa de la organización.

En cuanto a las separaciones generadas por el individuo se deben al descontento con el trabajo o por ofertas externas que le resulten llamativas.

Las separaciones ocasionadas por la empresa se deben a las nuevas necesidades, a solucionar algún error de selección o a reducir el capital humano.

Además Vallejo (2016) afirma que para que exista una correcta gestión del talento, las empresas deben adaptarse a los cambios de forma dinámica y aprender una serie de cuestiones como: comprender el negocio, la misión y la visión de la empresa; enfrentarse al futuro teniendo en cuenta la realidad; saber innovar; romper paradigmas y no tener temor a lo desconocido.

La gestión del talento procura involucrar al capital humano, aumentando el potencial de cada empleado. Es evidente que los empleados suponen un elemento primordial para el funcionamiento de las empresas, por tanto éstas deben poner especial atención en cuidar a su personal.

CAPÍTULO 3

Para poder prestar la atención necesaria a la gestión del talento es preciso encontrar, atraer y retener el talento. Por este motivo analizaremos posteriormente los siguientes tres bloques: la búsqueda de talento, la lucha por el talento y la retención del talento.

3.3. Desafíos y obstáculos

Existen una serie de barreras y obstáculos que dificultan el proceso de gestión del talento. Desde una perspectiva personalista, Jiménez *et al.* (2008) destacan la importancia de poseer talento para identificar a los talentosos. El superior debe rodearse de un buen equipo, lo cual podría llegar a suponer tener una ventaja competitiva inimitable. Desde una perspectiva organizacional, la inflexibilidad de abrir los procesos de forma transversal involucrando a varios departamentos produce un obstáculo. Las empresas se organizan de forma jerárquica y habitualmente tiene mayor relevancia la experiencia y el conocimiento que el talento.

Los principales obstáculos a la gestión del talento ordenados de mayor a menor frecuencia de aparición en las organizaciones según Jiménez *et al.* (2008) son los siguientes:

- El escaso tiempo que emplean los directivos para llevar a cabo una buena gestión del talento.
- Aislamiento de la empresa en compartimentos estancos.
- Los jefes no se comprometen con el desarrollo profesional del colaborador.
- No es agradable para los jefes elegir a los mejores.
- No se involucra la alta dirección en la gestión del talento.
- No suele haber cierta alineación entre la gestión del talento y la estrategia.
- La falta de gestión de los jefes de línea sobre el rendimiento.

3.4. Objetivos

Los objetivos que se persiguen con la gestión del talento son diversos, entre ellos Vallejo (2016) destaca:

- Tratar de lograr los objetivos de la organización y llevar a cabo su misión.
- Aumentar la competitividad de la empresa.
- Proporcionar personas motivadas.
- Acrecentar la satisfacción de los empleados, aumentando así su productividad.
- Proporcionar calidad de vida en el trabajo, convirtiendo a la organización en un lugar deseable para retener el talento.
- Adaptarse con mayor facilidad a los cambios producidos en el entorno.
- Establecer una sinergia, de tal forma que todos los trabajadores luchan por un mismo fin.
- Establecer políticas éticas, proporcionando así fiabilidad al personal de la empresa.
- Diseñar el trabajo de forma individual y colectiva.

NUEVO RETO: EL TALENTO

- Recompensar el talento.
- Evaluar el trabajo realizado por cada uno de los empleados.

3.5. Búsqueda del talento

Es evidente que cada organización es distinta y por ello las necesidades de cada una varían. Estas necesidades dependen de la cultura empresarial, del tamaño y del momento concreto.

Schoendorff (2017) defiende que el talento que las empresas necesitan no es el mismo y por tanto un claro objetivo es descubrir qué talento es el adecuado. Para ello es crucial realizar un análisis riguroso estudiando cuáles son las competencias que se requieren.

Para poder realizar una evaluación de las competencias se utilizan algunos métodos, como por ejemplo el “*Assessment Centre*” que consiste en:

Una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, en la que los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística (Grados, 2004, p. 21).

Además, Grados (2004) defiende que el *Assessment Centre* o Centro de Evaluación consiste en aplicar una serie de ejercicios con el fin de que los candidatos tengan la posibilidad de mostrar sus habilidades y competencias.

Olaz (2011) establece un catálogo competencial en el que enumera competencias que buscan las empresas en los trabajadores. Algunas de ellas serían: la comunicación, la automotivación, la iniciativa, la creatividad, la proactividad, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Se considera crucial realizar el proceso de identificación de competencias, estableciendo de forma muy clara su definición para que no se generen ciertos errores.

Para poder llegar a analizar de forma correcta las capacidades del individuo se utilizan una serie de herramientas como muestra la Tabla 3.1 ordenadas según su enfoque en individuales y colectivas, y según su naturaleza en cuantitativas y cualitativas.

	Cuantitativas	Cualitativas
Individuales	Cuestionario de actitudes. Cuestionario de aptitudes.	Entrevistas cualitativas. Estudio de casos.
Grupales	Pruebas situacionales. Pruebas <i>In Basket</i> . Simulación de condiciones de trabajo.	Grupos de discusión. Técnica de grupo nominal. Pruebas <i>Outdoor</i> . <i>Role play</i> .

Tabla 3.1. Diferentes herramientas empleadas para el estudio de capacidades.

Fuente: *Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión de competencias.*, Ángel J. Olaz, 2011.

Jiménez *et al.* (2011) defienden la utilización del *Assessment Center* frente a otros métodos por las ventajas que se pueden alcanzar con él. En primer lugar destaca su evaluación múltiple con las herramientas mostradas en la Tabla 3.1. Además se evalúan los comportamientos del individuo en situaciones complejas y no comunes para él. Por otro lado, este método no se basa únicamente en los resultados obtenidos sino que más bien analiza la conducta y el proceso que lleva a alcanzar esos resultados, es más, todos los resultados se consideran válidos. Y por último, la evaluación se lleva a cabo por un conjunto de observadores, lo que promueve la objetividad y el equilibrio.

3.6. Lucha por el talento.

El nuevo mercado laboral caracterizado por la alta demanda de profesionales y la escasez de este recurso da lugar a competencia entre las empresas. Además, esta situación se agrava a causa de la gran relevancia que tiene el talento a día de hoy en las organizaciones.

Como consecuencia, las empresas buscan destacar para atraer talento, de esta manera han surgido herramientas como el “*Employer Branding*”. Este término se puede definir como:

La aplicación de las técnicas del marketing al mercado laboral para conseguir que los clientes-objetivo, en este caso los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar a la empresa. Un empleador tiene una única marca, pero esa marca puede tener asociados valores en distintas direcciones. *Employer Branding* parte de definir los valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan. (Jiménez, 2015; p. 86).

Podemos decir que el *Employer Branding* consiste en crear una serie de expectativas de lo que supone trabajar en la empresa, generando así cierta curiosidad y atracción a los nuevos empleados. Además también tiene relación con la propia experiencia de trabajo.

Jiménez (2015) defiende que el *Employer Branding* tiene un lado interno y otro lado externo a la empresa. Por una parte se persigue crear una imagen cercana a los atributos de la marca, intentando transmitir los valores y la cultura de la forma más transparente posible. Por otra parte se procura que los empleados se sientan identificados con los valores de la marca, puesto que con ello se consigue maximizar la satisfacción de los trabajadores y un mayor reconocimiento externo de la empresa.

De acuerdo con Blasco, Rodríguez y Fernández (2014) la marca del empleador busca atraer talento nuevo manteniendo el que ya tiene disponible. Asimismo se consigue aumentar la productividad de los empleados debido a la lealtad que se genera con la propia identificación y cultura de la marca.

Los beneficios que se obtienen con la aplicación del *Employer Branding* son evidentes. Observamos que con la marca del empleador y su visión a largo plazo se consigue paliar la escasez de talento, de tal forma que se tiene la oportunidad de diferenciarse del resto de empresas competidoras, generando retención, eficiencia y productividad.

Basándonos en la eficacia de atraer, contratar y retener, la marca del empleador es una herramienta que permite alcanzar una ventaja competitiva excepcional. Por esta razón, en la actualidad las empresas intentan incorporar el *Employer Branding*.

Para poder llevar a cabo un buen uso del *branding* del empleador es importante fijar los valores que se quieren atribuir a la marca. En una organización se pueden encontrar diversos tipos de valores: inherentes a la visión, a la cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos. Pero sin duda alguna, los valores más importantes son los que proceden del interior de la empresa. Algunos de ellos son la integridad, la pasión o la transformación.

3.7. Retención del talento

Una vez que disponemos de talento, es necesario saber retenerlo, por tanto parece necesario estudiar cómo conseguir este objetivo. Debemos tener en cuenta cuáles son las necesidades de los empleados para poder llegar a diseñar una estrategia acorde a ellas.

En primer lugar es necesario conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados. Para ello se utilizan técnicas como el “*Net Promoter Score*” o NPS que es una metodología creada por Fred Reichheld con el fin de conocer la satisfacción, el compromiso y la fidelidad de los trabajadores. Vallejo (2019) asegura que el NPS surge del planteamiento de la pregunta: “En una escala de 0 a 10, ¿cuánto recomendaría la Empresa X a un familiar o amigo?”. Las respuestas se clasifican de acuerdo a la Fig. 3.1:

Poco probable					Muy probable				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DETRACTORES					PASIVOS			PROMOTORES	

Figura. 3.1. Clasificación de los empleados según Net Promoter Score.

Fuente: *Employee Net Promoter Score*. Vallejo, 2019.

Nuibó (2017) señala que los empleados detractores son aquéllos cuyo rendimiento es escaso debido a la falta de motivación. Además pueden acabar afectando a la moral del resto de trabajadores expresando opiniones negativas sobre la organización.

Los empleados pasivos son aquéllos que tienen bastante satisfacción pero su desempeño no es el máximo. Con el paso del tiempo se pueden llegar a convertir en empleados detractores debido a la escasa motivación.

Los empleados promotores se caracterizan por el elevado nivel de fidelización y lealtad con la organización. Además poseen gran motivación y entusiasmo. Es importante poseer un grupo fuerte de trabajadores promotores en la empresa ya que van afectar de forma muy positiva a su imagen.

Para poder calcular el *Net Promoter Score* se utiliza una ecuación muy sencilla:

$$Net\ Promoter\ Score = \% \text{ clientes promotores} - \% \text{ clientes detractores}$$

El NPS permite conocer la opinión de los empleados acerca de la organización. Además su aplicación también tiene otra serie de ventajas como: la facilidad a la hora de obtener, analizar y comprender resultados; la sencillez a la hora de comunicar los resultados a los empleados; y la rápida constatación del aumento o disminución del indicador por simple repetición de la metodología.

Para conseguir retener el talento y aumentar el compromiso de los trabajadores hay tener en cuenta las necesidades de los empleados que se ven afectadas continuamente por los cambios que se producen en el mercado laboral.

El método más utilizado para alcanzar la retención del talento es la compensación. En una entrevista realizada a Daniel Oyala, éste señala que la compensación es el conjunto de “esfuerzos, prácticas y estilos de remuneración que tienen las organizaciones para sus colaboradores y que van más allá del salario fijo o del salario variable, buscando atraerlos, retenerlos y motivarlos para quedarse con ese talento clave” (Cristancho, 2015).

NUEVO RETO: EL TALENTO

Además destaca que la compensación está formada por una serie de componentes monetarios y no monetarios. Podemos hablar por un lado de recompensas económicas, como la remuneración que “es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización” (Chiavenato, 2009). La remuneración está formada por tres elementos: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones indirectas (seguros de salud, etc.). Por otro lado, podemos nombrar las recompensas no económicas tales como el reconocimiento, el desarrollo, las promociones, etc.

Profundizando un poco más, es importante analizar el papel del salario emocional en la actualidad, puesto que es un elemento que garantiza el compromiso, la retención del talento humano y aumenta la competitividad de la empresa.

Santana (2013) señala que este tipo de salario alberga medidas que mejoran la calidad de vida de sus empleados, cubriendo parte de sus necesidades. Entre ellas destaca la flexibilidad horaria, instalaciones adecuadas para el descanso, la prestación de servicios como guardería, comedor, etc. Este tipo de medidas se implantan con el fin de que los empleados consigan llegar a su máximo potencial productivo, aunque cabe destacar que no todas las medidas van dirigidas al conjunto de trabajadores sino que varían según el cargo.

CONCLUSIONES

Gracias a la realización de este Trabajo Fin de Grado, podemos llegar a una serie de conclusiones referentes tanto a la importancia del capital humano en las empresas como a la gestión del talento. De forma genérica hemos podido comprobar cómo ha ido aumentando la relevancia de las personas a lo largo del tiempo.

En un primer lugar, nos damos cuenta de que las empresas deben dar una mayor importancia a la Dirección de Recursos Humanos ya que las personas generan valor y contribuyen a la competitividad de la empresa. Como hemos podido comprobar, los recursos humanos pueden convertirse en una ventaja competitiva inimitable, por ello, tiene suma importancia realizar una correcta gestión de los recursos humanos de la organización que incluya todas las funciones: la planificación, el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño, etc.

En segundo lugar podemos concluir que todos los componentes del talento son relevantes y que sin su precisa y simultánea combinación se generan una serie de problemas (Tabla 2.1). El peso de los componentes puede variar, pero el elemento más importante es, sin duda, la capacidad porque los daños ocasionados por su falta son mayores.

Además frente a la escasez del talento es evidente que las organizaciones tienen un gran reto por delante y por ello deben tener en cuenta tres aspectos clave: cómo encontrar, atraer y retener talento.

Para elegir correctamente a los candidatos, confirmamos que el *Assessment Centre* es una de las herramientas más eficaces a la hora de valorar las competencias de los individuos, debido a que se basa en la objetividad y en el equilibrio.

Respecto al *Employer Branding* o marca del empleador podemos concluir que su eficacia es óptima y que cumple con su objetivo de atraer al talento generando expectativas.

Haciendo referencia al *Net Promoter Score* nos hemos cerciorado de que el aumento de su uso a día de hoy es fruto de la utilidad que ofrece, ya que nos permite conocer la opinión de los empleados respecto a la empresa y considerar mejorar aquellos fallos con el fin de obtener una mayor retención del personal.

Asimismo, hemos comprobado que la compensación es uno de los medios más exitosos para retener a los empleados. Concluimos que una correcta compensación puede llegar a generar una mayor satisfacción y compromiso en los trabajadores.

Las necesidades de los trabajadores han ido modificándose con el transcurso del tiempo, es evidente que el salario emocional recoge alguna de ellas (guardería, flexibilidad horaria, etc.) y por tanto es fundamental reconocer su importancia.

En cuanto a nivel personal considero que la realización de este Trabajo Fin de Grado me ha enriquecido, ya que he adquirido numerosos conocimientos y competencias en el ámbito de los RRHH.

A lo largo del desarrollo de dicho trabajo he podido aplicar algunas de las competencias adquiridas en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Asimismo, el TFG ha sido un estímulo para que el día de mañana quiera formarme con una mayor profundidad en recursos humanos.

Gracias a la investigación realizada en relación al mundo del talento he aprendido multitud de curiosidades, desde que hacer para conseguir talento a nivel personal hasta cómo valorar el talento dentro de una organización.

Otro beneficio que me ha supuesto llevar a cabo este TFG ha sido la superación personal, motivándome a querer lograr más metas y aspiraciones. La perseverancia y la implicación han sido cualidades que también he mejorado gracias a este trabajo.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS.**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2018). *No hay un trabajo espantoso ni uno perfecto*. Recuperado el 24 de junio de 2020, de: <https://forbes.es/empresas/36646/margarita-alvarez-no-trabajo-espantoso-uno-perfecto/>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). Chiclayo: USAT. Escuela de Economía.
- Aragón, A., et al (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* (2ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Managment. Strategy and Action*. Londres: Kogan Page Limited.
- Blasco, Mª F., Rodríguez, A. y Fernández, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Recuperado el 20 de junio de 2020, de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed.). Santafé de Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª ed). México: McGraw Hill.
- Cristancho, F. (2015). *Una política de compensación busca balancear las 3 esferas del talento humano: la personal, la familiar y la laboral*. Daniel Olaya, Director de Compensa Capital Humano. Recuperado el 29 de junio de 2020, de: <https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>
- García-Allen, J. (2020). *Los distintos tipos de entrevista y sus características*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/tipos-de-entrevista-trabajo-caracteristicas>
- Gan, F. y Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gómez- Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª ed.) Madrid: Pearson Educación, S.A.
- González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo del Val. (2009). *La gestión del talento en la empresa industrial española*. Recuperado el 19 de junio de 2020, de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00860.pdf>
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El Manual Moderno.
- Jericó, P. (2001). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C. y Díaz, J. (2008). *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. Recuperado el 22 de junio de 2020, de: <http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/GestionTalento.pdf>
- Jiménez et al. (2011). *PeopleMatters. Gestión del Talento y Competitividad*. Córdoba: Almuzara.
- Jiménez, A. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Recuperado el 20 de junio de 2020, de:

https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf

Lozano, L.J. (2007). *El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, n. 60, pp. 147 – 164.

Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). *Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal*. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <https://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

Monmany, J. (2018). *Infojobs celebra su 20 aniversario sumando más de 10 millones de contratos cerrados a través de la plataforma desde su inicio*. Recuperado el 13 de mayo de 2020, de:

<https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/infojobs-celebra-20-aniversario>

Nuibó, T. (2017). *Employee Net Promoter Score #eNPS*. Recuperado el 27 de junio de 2020, de:

<https://teresaniubo.com/employee-net-promoter-score-enps/>

Olaz, A. J. (2011). *Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión de competencias*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de: https://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/4693

Peralta, M.C., Santofimio, A.M. y Segura, V. (2007). *El compromiso laboral: Discursos en la organización*. Recuperado el 5 de julio de 2020, de:

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>

Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México. D.F: Grupo Patria Cultural (Alay Ediciones).

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7ª ed.)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ramírez, D. (2016). *La gestión del talento como factor clave para el desarrollo*. Recuperado el 5 de julio de 2020, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5654236>

Santana, C. (2013). *Salario emocional*. Recuperado el 28 de junio de 2020, de:

<https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>

Schoendorff, B. (2017). *¿Qué tipo de talento necesita tu empresa?* Recuperado el 28 de junio de 2020, de:

<http://www.rhhdigital.com/editorial/125142/Que-tipo-de-talento-necesita-tu-empresa>

Silvestre Aguirre, I. *Teoría de las relaciones humanas*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de:

<https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Espoch.

Vallejo, G. (2019). *Employee Net Promoter Score*. Recuperado el 27 de junio de 2020, de: <https://www.ixas.es/blog/2019/01/24/que-es-el-enps-employee-net-promoter-score/>