



Colección **EOI**

EE

empresas

Nuevas tendencias
en la retención y mejora
del talento profesional
y directivo

Conrado Castillo Serna



Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo

Conrado Castillo Serna

© Fundación EOI, 2009

COORDINACIÓN DE EDICIÓN

Área de Conocimiento y Documentación EOI

PROYECTO GRÁFICO

base12 diseño y comunicación, s.l.

ISBN

978-84-936547-3-3

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
Capítulo I	
DESTACADOS	11
Capítulo II	
INTRODUCCIÓN	15
Capítulo III	
LA GESTIÓN DEL TALENTO EN ESPAÑA	21
1. Qué es el talento y qué se entiende por Gestión del Talento	27
2. Por qué es necesaria la Gestión del Talento	29
3. Qué valoran los empleados	31
4. Cómo retienen las empresas	36
4.1. Medidas a priori	36
4.2. Medidas a posteriori	40
5. Gestión del Talento por sectores	57
5.1. El sector TIC	57
5.2. El sector de servicios profesionales	62
5.3. El sector farmacéutico y de investigación científica	64
Capítulo IV	
MEJORES PRÁCTICAS	73
1. Mejores prácticas de empresas españolas	74
1.1. Mercadona es el empleado	74
1.2. Ferrovial y Prosegur, nuevas empresas que han optado por la universidad corporativa	76
1.3. Indra: Programas de Búsqueda Interna del Talento (BIT)	78
1.4. SM, difusión de valores, formación y conciliación	80

2. Mejores prácticas de empresas extranjeras	81
2.1. Ikea, la sencillez del talento	81
2.2. Starbucks, el empleado es socio	83
2.3. Lilly, una fórmula de retención y mejora del talento	85
2.4. Google, la innovación y el talento	86

Capítulo V

NUEVAS TENDENCIAS EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO	89
--	-------------

1. La actitud de la empresa española ante las iniciativas de retención y mejora del talento	90
1.1. La inclinación de las empresas españolas hacia medidas de retención..	90
1.2. Las dotaciones presupuestarias	91
1.3. Los costes intrínsecos del abandono de puestos	91
2. El departamento de recursos humanos	93
2.1. El outsourcing en el departamento de recursos humanos	93
2.2. La presencia del departamento en la cúpula	98
3. Los estilos de retención	99
3.1. Cómo retener: los pactos de permanencia vs. medidas indirectas	99
3.2. Cuándo retener: antes o después de la incorporación	101
3.3. Las acciones generales y específicas de retención y mejora	102
4. El desarrollo del empleado. La promoción interna en la formación	106
4.1. Las universidades corporativas	106
4.2. Los programas de “referidos”	109
4.3. Coaching y Mentoring	109
5. Otras tendencias alternativas para la retención	112
5.1. El spin-off empresarial	112
5.2. La reubicación del talento: el Outplacement.	113
5.3. Las universidades como nido de talento	114
5.4. El talento ya está online	115

Capítulo VI

RECOMENDACIONES PARA EL NUEVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESPAÑOL	117
--	--------------

CONCLUSIONES FINALES	123
-----------------------------------	--------------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
---	--------------

Webs visitadas	131
----------------------	-----

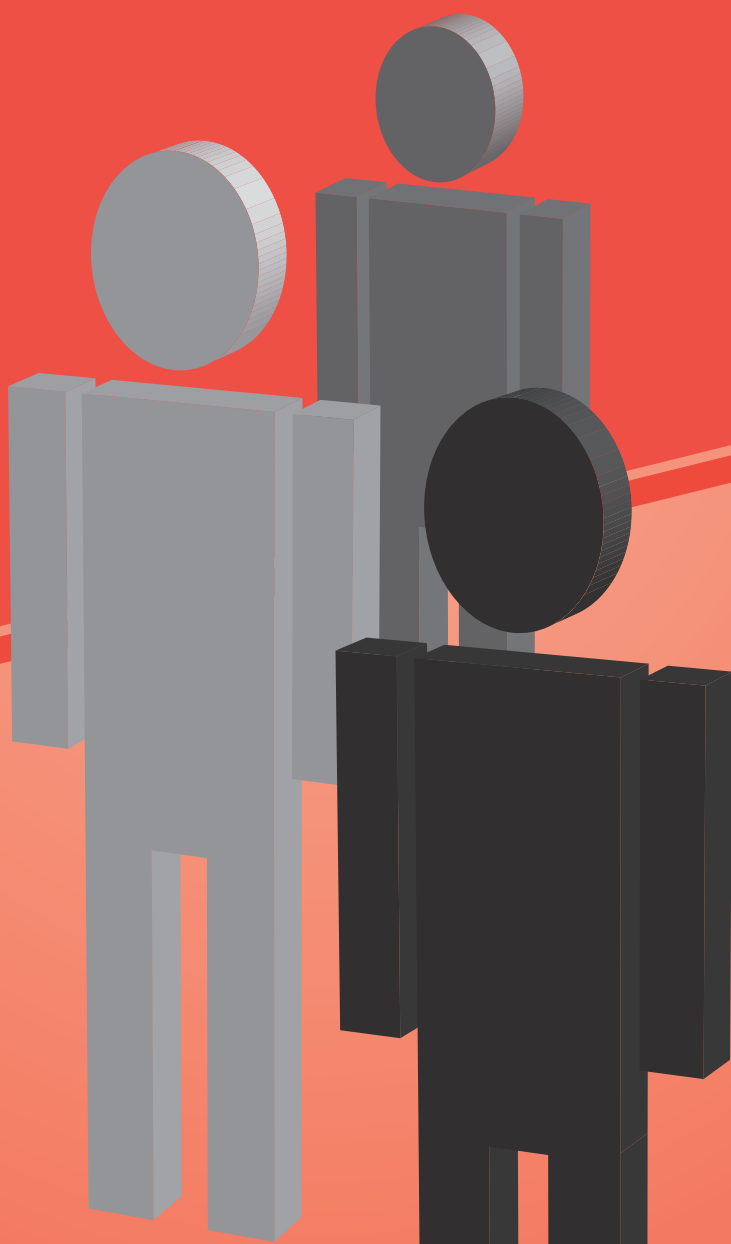
Anexo I

INFORME METODOLÓGICO.....	 135
1. Objetivos y ejes del estudio.....	136
2. Procedimiento seguido en la recogida de la información y realización del estudio.....	137
3. Características de la muestra	140
4. Criterios de categorización y cuantificación de las respuestas del cuestionario	142

Anexo II

FICHA TÉCNICA	 147
RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	 151

PRÓLOGO



El tejido empresarial español, caracterizado por una alta participación de pequeñas y medianas empresas, y con un alto potencial de empleabilidad, incluye en su agenda organizacional la gestión de los recursos humanos y del talento que hay implícito en ellos, constituyéndose estos en el principal valor de las empresas hoy en día.

En este estudio realizado por EOI Escuela de Organización Industrial, se analiza la actitud de la empresa española hacia las medidas de gestión del talento, así como los escenarios y las soluciones adoptadas en ese contexto en que las necesidades de conservar dicho talento en las organizaciones son estratégicamente prioritarias. La gestión para la retención y mejora del talento profesional y directivo pasa por un exhaustivo análisis de las personas, sus habilidades, su pensamiento y su desenvoltura entre los grupos sociales así como sus necesidades formativas.

No obstante, a la hora de adoptar estrategias de gestión de personas, las empresas deberán realizar, en un primer momento, un claro esfuerzo de reconocimiento detallado de su estructura organizacional. En este informe podrá encontrar un sencillo modelo de retención del talento; para cuya implantación, las empresas deberán ser conscientes, entre otras cosas, de la importancia de la formación y de la valoración del empleado, no sólo en el desarrollo de sus tareas sino en otros roles como su capacidad para la creación de equipos o el fomento del buen ambiente de trabajo.

En relación a la idea del “talento” como activo objetivo de este estudio, se proporciona una visión flexible del mismo, incluyendo facetas tanto emocionales como intelectuales en su definición, así como el valor añadido que aportan las personas a sus resultados en el trabajo y la posibilidad de desarrollarlo, mejorarlo y por tanto, retenerlo en las personas que lo comparten.

Como ejercicio adicional a este informe, se incluye el análisis del importante valor aportado por las “mejores prácticas de retención basadas en la innovación” de las empresas que aplican medidas ya no sólo económicas sino de bienestar social en el entorno laboral y de servicios de valor añadido en la empresa, que hacen que el empleado adopte un, todavía frágil, “contrato psicológico-laboral”.

El estudio, aunque centrado en el análisis de tres sectores muy relevantes de la economía del país, proporciona una visión global de las medidas adoptadas en las empresas, centradas tanto en el ámbito monetario y socio-psicológico como en el formativo, aportando a su vez las tendencias de la empresa española en el panorama de la retención del talento.

Ante la escasez de ciertos perfiles tecnológicos, la retención del talento se convierte, actualmente, en objetivo primordial para las empresas que mayor capital técnico utilizan, pero hoy en día cualquier sector será susceptible de sufrir alta rotación sino se han implementado políticas visibles de retención, individualizadas y enfocadas al bienestar y desarrollo del empleado, para quien la formación, el trato cercano y de reconocimiento, el sentimiento de utilidad, la conciliación con la vida familiar y la retribución, se configuran como los valores añadidos por los que ese empleado optará por permanecer, o no, en la empresa. En este libro se resumen las medidas que se llevan a cabo en las empresas, asociadas a

las necesidades de los empleados y teniendo en cuenta sus circunstancias sociales y de otra índole (edad, género,...).

El estudio que se presenta recopila por tanto una serie de recomendaciones orientativas en la gestión del talento que, combinadas con las nuevas tendencias identificadas, darán un fiel enfoque de la nueva visión del empleado como cliente interno y principal, y de su nueva forma de gestión.

Aunque se podría realizar un ejercicio más profundo y extenso, con este trabajo, EOI Escuela de Organización Industrial, pretende dar una visión teórico-práctica de la gestión de personas en la empresa, profundizando en un análisis de la actitud de la misma y ante las medidas de gestión disponibles, diferenciando tres sectores concretos de amplio impacto en la economía española actual: tecnologías de la información, investigación científico-farmacéutica y sector servicios.

Alfonso González Hermoso de Mendoza

Director General EOI Escuela de Organización Industrial

Capítulo I

DESTACADOS



- La gestión del talento determina la supervivencia de las organizaciones en una economía global y deficitaria en oferta laboral técnica. La retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo desde el departamento de recursos humanos y desde la organización en general.
- Las razones por las que el empleado decide permanecer en su empresa y no marcharse a la competencia, son mayoritariamente factores psicológicos o de recompensa social, y son preferidos antes que las recompensas monetarias.
- Las medidas que promueven la retención y mejora del talento pueden aplicarse antes de la contratación del empleado (por la imagen del empleador o la contratación de personas de difícil inserción laboral) o pueden implantarse después de su incorporación (incentivos económicos, medidas de desarrollo del empleado y beneficios no monetarios).
- Los tres sectores del estudio (TIC, Servicios Profesionales y Farmacéutico e Investigación Científica), dirigen los esfuerzos de retención hacia incentivos económicos en primer lugar, seguido de las medidas de desarrollo del empleado y, en última posición, los beneficios sociales.
- Las prácticas que en la actualidad se consolidan como las más utilizadas en el campo de la retención del talento, son aquellas que implican medidas monetarias; pero las prácticas que se afianzan como las más eficaces, abarcan las de desarrollo profesional y emocional del empleado.
- Aunque, según las predicciones, las dotaciones presupuestarias tienden a estancarse en los dos próximos años, de entre las empresas que piensan que las dotaciones aumentarían, el sector que mayores esfuerzos de retención pretende realizar, en un plazo no lejano, es el de servicios, seguido del farmacéutico y el sector TIC.
- De acuerdo con la clasificación propuesta en el modelo de empresas que realizan esfuerzos de retención, los tres sectores se encuentran en el nivel 2¹ o sector de empresas “orientadas” hacia las mejores prácticas de retención y mejora del talento.
- De modo general, los tres sectores muestran una tendencia cortoplacista en la formación y no piensan crear centros propios para tal efecto; no aplican medidas a priori o previas a la incorporación del empleado, (exceptuando la imagen de empleador); adoptan una comunicación multicanal; dirigen las relaciones jefe-empleado; revisan medidas y recopilan información sobre empleados anualmente. El *outsourcing* no se considera una opción actual, el departamento de recursos humanos está presente en la cúpula y las empresas llevan aplicando medidas de retención desde la fundación de la empresa.

1. Dichos niveles corresponden a los desprendidos del modelo diseñado para este estudio y que se detallan en el Informe Metodológico del mismo.

- Según la encuesta, el sector TIC destaca en sus buenas prácticas en el ámbito de las políticas de recopilación de información sobre empleados, la alta periodicidad de recogida de información sobre ellos y el alto porcentaje de empleados objeto de retención.
- El sector de Farmacia e Investigación Científica por su parte, destaca en cuanto a la presencia del departamento de recursos humanos en la cúpula directiva; es el sector que mayor uso de medidas de retención a priori y beneficios sociales aplica, y lleva a cabo un tipo de comunicación eficiente a través de canales naturales de comunicación.
- El sector de Servicios Profesionales destaca por mejores prácticas en la valoración de las capacidades personales del empleado por encima de las técnicas, la visión de formación a largo plazo, la comunicación multicanal, la revisión de las medidas de retención y el optimismo en la previsión de presupuestos para la retención y mejora del talento.

Capítulo II

INTRODUCCIÓN



Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. Dicho departamento, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la **gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores**. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Desde este momento, ser capaces de motivar a un colectivo de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo con la consultora **Accenture**, los activos intangibles representaban en los años ochenta el 20% del valor de una empresa entre las compañías *S&P 500* (las principales empresas con cotización en la bolsa de Wall Street). Pues bien, ese 20% ha crecido hasta alcanzar hoy un 70%. De esta forma se resalta la importancia de la gestión de los empleados en la sociedad del conocimiento y de la inversión en la conservación y mejora del talento de los mismos.

El objetivo principal de este estudio es **descubrir las nuevas tendencias y mejores prácticas en la retención y mejora del talento profesional y directivo** y para ello se realizó una encuesta enfocada mayormente en uno de los dos sub-objetivos del informe: conocer las intenciones de las empresas españolas y multinacionales en España en materia de retención y mejora del talento², es decir, descubrir la **predisposición de las organizaciones a adoptar mayores y mejores políticas de gestión del talento** que les ayuden a mantener su competitividad, dentro de un entorno empresarial cambiante y de nuevas tendencias organizacionales.

Como segundo objetivo, el estudio trata de analizar la nueva realidad empresarial en materia de personas, así como **debatir las fórmulas y políticas que las compañías** españolas están aplicando para **motivar a sus empleados**. Con este objetivo se han incluido las mejores prácticas de empresas nacionales e internacionales.

Es asimismo destacable el **nuevo papel del director de recursos humanos**, quien debe integrarse indiscutiblemente en el comité de dirección de la empresa, responsabilizándose de que la estrategia del departamento se mantenga alineada con la estrategia global de la misma y viceversa.

Los aspectos mencionados (el papel del departamento, la inversión y la conservación del talento y su alineación con la estrategia global) ayudarán, por tanto, a mejorar la gestión del talento en las empresas, ya que una estrategia definida y eficientemente difundida entre los empleados, propiciará un clima de confianza y de **intereses alineados**, con el consecuente clima de satisfacción entre los trabajadores. Un ejemplo de este tipo de empresas es **Microsoft** cuya jerarquía, no es un principio a tener en cuenta a la hora de impulsar una iniciativa desde un bajo nivel de mando: cierta estrategia de la organización, un plan de marketing para un producto o la definición de un nuevo servicio al cliente.

2. En el Informe metodológico anexo se detalla más información acerca de la encuesta realizada.

te o al empleado, son ideas perfectamente aceptadas y tomadas en consideración, ya que se cree que los trabajadores más brillantes no sólo se encuentran en la cúpula directiva de una organización sino que se hallan en cualquier parte, sabiendo que, a mayor participación de los trabajadores en la empresa, mayores y más fiables son las fuentes de información del mercado en caso de que éste muestre indicios de cambio o nuevas tendencias de consumo.

Existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales), muy extendidas entre las empresas, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. Al contrario de lo que se podría pensar, la fidelización del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas monetarias o premios en metálico, el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá y eso las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos; beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente: “una propuesta de valor para el empleado”, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores.

Es de vital importancia que el departamento de recursos humanos y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de monetizar y de “almacenar” en la empresa. Es por esto que, sobre todo en empresas de servicios, debe aplicarse en la empresa una cultura de “el empleado es lo primero” y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, reducciones de jornada o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio-largo plazo. En este estudio, se detallará cómo retienen las empresas, qué valoran los empleados de sus organizaciones y en general, las nuevas tendencias de retención del talento.

Sin embargo, el departamento de recursos humanos no es quien trata directamente, día a día, con los empleados y, por eso, no es el único responsable de la gestión del talento en una organización. Los jefes, los gerentes, los supervisores y todas las personas con cargos de responsabilidad, tienen también atribuida la misión de la gestión del talento, por ser ellos quienes “conviven”, de forma continua y directa, con los trabajadores de la empresa.

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que “se quedan” también sufren las consecuencias de la **rotación externa**: desmotivación de la plantilla, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras “secuelas”. Por ello, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos.

Esta pérdida de talento tiene un coste muy alto para las empresas. Según un estudio de Hay Group, el coste de rotación oscila entre el 50% y el 150% del salario bruto anual del empleado, dependiendo del sector y del puesto³.

3. <http://www.xornal.com/article.php?sid=20080104195848>

En cualquier caso, la retención del talento nace en un momento en que la cultura corporativa del “ha permanecido en la misma empresa toda la vida” alcanza su extinción. Hoy en día y de modo general, los trabajadores no planean estar más de dos años como término medio, en la misma compañía. Por ello las empresas deben emplearse a fondo a la hora de predecir los posibles abandonos y aplicar medidas “disuasorias” que les hagan cambiar de opinión.

Muchos sectores en España se enfrentan al desafío de la escasez de talento. Recientes estudios revelan que, para el 92% de las empresas españolas, la pérdida de talento es una preocupación de primer orden, pero pocas son las que conocen las principales causas de esa rotación. Por otro lado, y según la *Décimo Primera Encuesta Global Anual de CEOs 2008*, llevada a cabo por *PriceWaterHouseCoopers*, el 85% de los directivos de todo el mundo creen que atraer y retener a las personas con talento será el mayor reto de los próximos 5 años. En esta misma encuesta, se muestra también que los directivos, están preocupados por la dificultad de encontrar a las personas con la combinación adecuada entre habilidades técnicas y comerciales.

Los sectores que mayores problemas arrastran en retención del talento, son los que implican complejos conocimientos sobre tecnología y ciencia, y que más personal técnico y cualificado demandan. La dificultad de encontrar talento recae en las profesiones pertenecientes a sectores como el de desarrollo de *software*, telecomunicaciones, farmacéutico, sanitario, maquinaria industrial, biólogos, producción audiovisual y responsables de centros de excelencia y de I+D+i⁴. Asimismo, el sector de la investigación científica sufre también las consecuencias de la “fuga de cerebros” hacia países donde los salarios superan los españoles.

Este estudio se enfoca hacia los sectores cuyo motor de avance recae directamente en los conocimientos de los empleados, su esfuerzo y dedicación y sobre todo su propia autonomía, que no necesariamente son los que tradicionalmente se consideran más afectados por el abandono de puestos o la baja oferta. El sector de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), el de Servicios Profesionales y el de Investigación Científica y Farmacia, son el núcleo de esta publicación, de tal forma que, la encuesta elaborada ad hoc, se centró en empresas de dichos sectores.

Este estudio recoge las tendencias tradicionales de la gestión del talento y propone algunas nuevas que ayudarán al lector a entender que la guerra por el talento supera incluso las fronteras de la organización.

Finalmente, se han recogido referencias prácticas tanto nacionales como internacionales, que ayudarán a construir un modelo realista de gestión del talento, el cual **no pretende ser ni absoluto ni universal, sino que conforma una serie de recomendaciones o líneas generales de actuación**, que las empresas deberán tener en cuenta si quieren gestionar bien su talento⁵.

4. <http://blog.josepruano.com/2006/12/captar-y-retener-el-talento.html>

5. Estas notas metodológicas se incluyen también en el Informe Metodológico preparado para este estudio. Se han decidido incluir al comienzo, para poner al lector en una situación clarificante de lo que va a encontrar en la publicación.

Aunque el informe recoge empresas de referencia internacional, el estudio se centra en describir un objetivo enmarcado en el tejido empresarial español, sin ignorar a las empresas que son multinacionales, pero tienen sede en España. Es decir, se utilizarán ejemplos tanto españoles como extranjeros, pero la encuesta, sus resultados y las recomendaciones, se enmarcan geográficamente, **dentro del territorio español y de las empresas que existen en España, aunque su capital sea extranjero.**

Dentro del apartado de dichas recomendaciones, **no se ha distinguido entre sectores**, por considerarse estos en situaciones cambiantes y dependientes en gran medida del capital humano con que cuenta cada sector.

Capítulo III

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN ESPAÑA



En España, la cultura de la gestión del talento llega con cierto retraso. El papel de los departamentos de recursos humanos está cambiando, pero estos siguen estando a la cola de las preocupaciones de las empresas, que cada vez dan menos importancia a los recursos humanos en la planificación de su estrategia. Así se desprende del *Informe Cranfield-ESADE 2006*, realizado a partir de una encuesta a responsables de recursos humanos de empresas españolas y que se centra en la gestión estratégica del capital intelectual de las organizaciones.

Es conveniente que los directores de recursos humanos tengan un doble valor. Por un lado deben contar con un completo conocimiento del negocio de la organización y no solamente con excelentes nociones en la gestión de personas. Una combinación equilibrada, llevará a la empresa a gestar una plantilla que mira hacia los mismos objetivos que la organización. De este modo su peso en la empresa seguirá creciendo, así como su implicación en las decisiones estratégicas.

Por otro lado, y como segunda capacidad, es necesario que los directores de recursos humanos alcancen presencia permanente en las cabezas organizacionales, en las que se trabaje tomando decisiones conjuntas, tanto estratégicas como operativas, y que también cuenten con la opinión de estos mandos en materia de proyectos, procesos o decisiones de inversión. Y es que, de cara a la cúpula directiva de las empresas, nadie mejor que los propios departamentos de recursos humanos para conocer la plantilla con la que se cuenta.

Ciertos proyectos requerirán habilidades que pueden o no encontrarse dentro de las filas de la organización, y eso lo conocen y lo estudian los propios departamentos; la necesidad de un perfil determinado en la plantilla requerirá formación o en su caso, un proceso de selección específico. Asimismo, las necesidades de formación ante los objetivos futuros de la organización deben ser comunicadas a la cúpula directiva, quien debe conocer en todo momento el tipo de profesionales con los que cuenta. Del mismo modo, el departamento debe estar informado permanentemente de los proyectos futuros de la empresa para saber en todo momento si es necesario reclutar empleados de un nuevo perfil, formar a los que ya están dentro, redirigir objetivos o reestructurar equipos de trabajo.

Asimismo, el papel del departamento de recursos humanos debe renovarse y tomar protagonismo; en la época de cambios que se da en la actualidad, es una buena oportunidad para hacerlo, ya que dentro de la compañía se necesita una figura profesional que asesore, coordine y lidere el cambio permanente del que se es testigo.

En el contexto empresarial español la mayoría de las empresas son medianas o pequeñas. A su difícil entorno de subsistencia hay que añadirle la dificultad de retener, captar y desarrollar el talento en empresas que son demasiado pequeñas o demasiado poco competitivas como para ofrecer una carrera de “renombre” a los empleados o un paquete de incentivos atractivo. Además, los recursos económicos con los que cuentan son limitados para poder competir en este área, ya que el círculo financiero se limita a la familia o a un presupuesto limitado por las entidades de crédito.

Según un responsable de recursos humanos de **Randstad**, “España es un país donde la pequeña y mediana empresa genera mucho más empleo que la grande y, sin embargo,

la gestión de los recursos humanos en esas Pymes está menos desarrollada.” Esta situación supone un reto para la empresa española.

Por otro lado, las Pymes sufren una alta rotación de personal, ya que las limitadas posibilidades de desarrollo profesional de su plantilla les incita a abandonar para crear ellos mismos sus propios negocios. Una de las soluciones que se proponen en este estudio, ante el abandono de un empleado que quiere comenzar su propio proyecto, es el *spin-off* empresarial, de tal forma que se inicie una relación de otro tipo, ya sea comercial o asociativa, que mantenga el talento implícito del empleado.

En el año 2008, debido a la crisis global, los despidos, EREs y medidas similares, se presentan como única solución a la situación actual; sin embargo, en este estudio se presentan algunas alternativas, como son la reubicación o el reciclaje de conocimientos como posibles soluciones alternativas al despido. Pero no son las únicas. Hoy en día las empresas se las ingenian para no tener que despedir a sus empleados y les proponen sufragar la crisis con sacrificios personales, renunciando a sus propias pagas navideñas u optando por tomarse días libres sin sueldo.

La compañía estadounidense **Dell**, se planteó el despido de casi 9.000 trabajadores en 2008, estudió congelar las contrataciones y ofrecer bajas incentivadas y días libres sin sueldo, según *The Wall Street Journal*. El resto de medidas incluían, entre otras, recurrir menos al personal contratado, recortar los gastos de viajes y establecer nuevas prioridades entre sus proyectos; dichas medidas ayudarían a la compañía a preservar su imagen y a mantener a sus empleados dentro de la plantilla, aun sufriendo las consecuencias de la crisis de primera mano.

Un caso similar es el de **Fagor** en España. En esta empresa se estudia la posibilidad de que los socios renuncien a la paga de Navidad, para financiar parte del coste de las 128 prejubilaciones previstas. Las prejubilaciones de esta firma, se enmarcan dentro del grupo de 150 empleados que Fagor prevé jubilar o reubicar en otras empresas del grupo⁶. La reubicación de empleados será otra de las formas de retención y mejora del talento que se analizará en este estudio en el apartado 5.2 “**La reubicación del talento: el Outplacement**”.

La crisis económica y financiera que sufren las economías mundiales, incita a muchas empresas a acudir al despido como solución cortoplacista para reducir costes. Pero el despido sólo será un “parche” para los futuros problemas de las empresas. Las soluciones a la crisis pasan por tomar decisiones globales, estratégicas y a largo plazo. Está demostrado que las empresas que mantienen a la mayor parte del personal, evitando el despido como solución, tienden a buscar soluciones alternativas más innovadoras que, incluso, les hace obtener un mayor rendimiento.

La gestión del talento en España se enfrenta también a los retos de la **diversidad**. La composición demográfica del colectivo laboral es y será muy distinta al de hace una década-

6. <http://www.equipostrytalento.com/noticias/2008/11/05/las-empresas-intentan-que-sus-empleados-sufraguen-la-crisis>.

da. España tiene una población envejecida y también lo son sus trabajadores, además de existir, cada vez más, diferentes grupos étnicos, nacionalidades y mayor proporción femenina en las plantillas.

La gestión del talento **no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes** ni debe darles un protagonismo desmesurado. El ambiente de trabajo de un conjunto de personas multidisciplinar y con ambiciones, objetivos y conocimientos distintos, conecta entre sí, contagia al resto y deriva en los mayores éxitos, debido a su coordinación, complementación y trabajo en equipo.

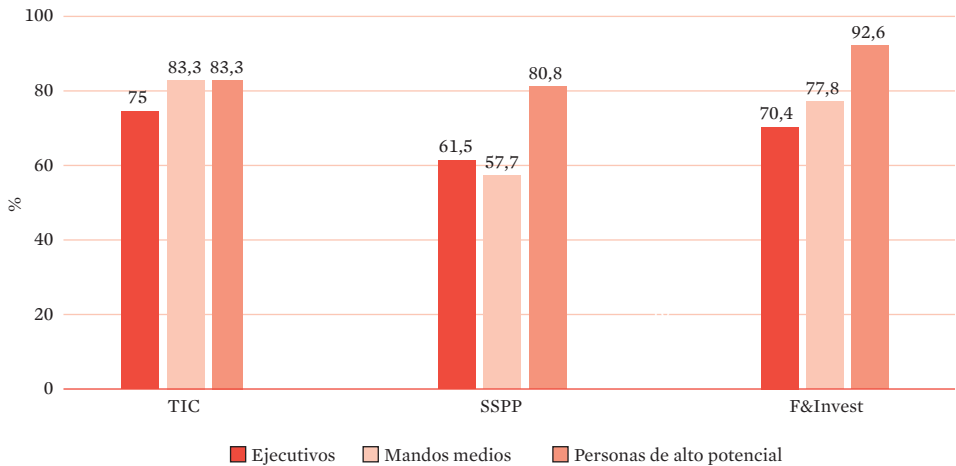
En relación a los empleados y según el *Tercer Informe Randstad sobre Conciliación de la vida laboral y familiar*, las políticas de conciliación en España no responden a las necesidades y deseos de los españoles, y manifiesta que “la realidad de la sociedad va muy por delante de las regulaciones laborales que se contemplan en convenios y normativas”.

Según dicha encuesta, los empleados españoles tampoco se muestran como trabajadores modélicos en la empresa, ya que suspenden en la implicación en los proyectos, la comunicación interna y la conciliación, configurándose como asignaturas pendientes en los que la empresa española ya trabaja.

Con el objetivo de conocer de primera mano la situación española de la gestión del talento, se realizó en noviembre de 2008 una encuesta a directores de recursos humanos de 77 empresas y multinacionales en España, de tres sectores diferentes: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (en adelante “TIC”), Servicios Profesionales e Investigación Científica y Farmacia.



Gráfico 1
% de empresas que destinan acciones de retención por tipo de cargo y sector



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

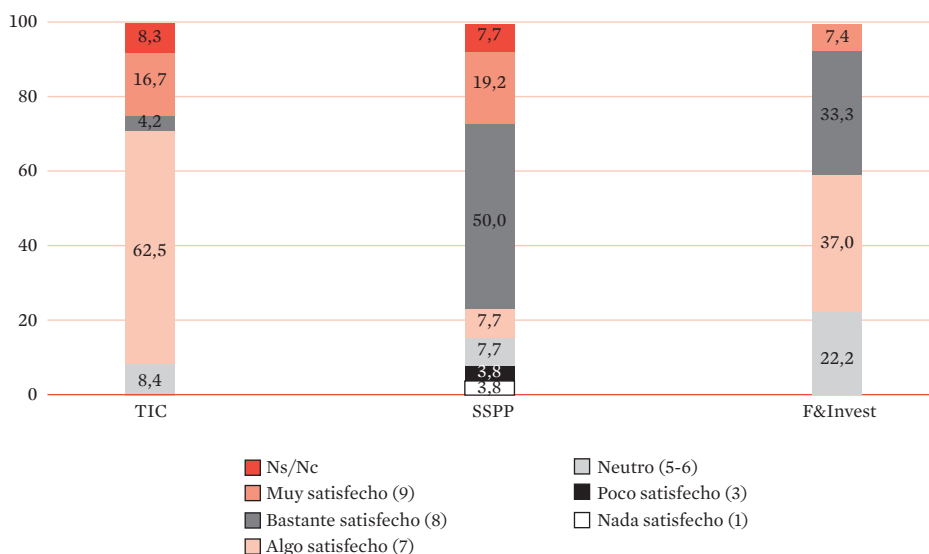
La encuesta promovida por la EOI, mostró que, los tres sectores objeto del estudio, revelan gran atención por los trabajadores de **alto potencial**, lo cual puede hacer pensar que no necesariamente estos trabajadores deberán ser empleados de las altas esferas, los mandos medios o los más brillantes de la plantilla. El gráfico posterior muestra que la atención se ve localizada en este colectivo y, en mayor medida, entre las empresas del sector de servicios, para el que la diferencia entre el porcentaje más alto de empresas que destinan esfuerzos de retención y el valor más bajo supera los 20 puntos, por delante del sector farmacéutico con una diferencia similar. Sin embargo, cuando se trata de mandos medios la atención disminuye en este mismo sector (SSPP), en relación con los otros dos sectores.

Dicha encuesta revela también la valoración personal que los directores de recursos humanos de las empresas españolas tienen sobre sus políticas o medidas de retención. El sector TIC, de entre los tres que se tratan en este estudio, es el menos satisfecho con sus políticas, ya que un 62,5% de las empresas se encuentran “algo satisfechas”, en contraposición con el 50% de las del sector servicios que se encuentran “bastante satisfechas” y el 33,3% del farmacéutico que se considera también “bastante satisfecho”. El sector TIC, aunque se ve apremiado por ese 62,5% de “baja satisfacción”, se encuentra muy a la altura del de servicios en el nivel de “muy satisfecho”, lo que le otorga cierto grado de alivio en la percepción de efectividad de las medidas (16,7% del sector TIC y 19,2% del de servicios).



Gráfico 2

Valoración por sectores de la efectividad de las medidas de retención aplicadas hasta el momento en una escala de 1-10 (%)

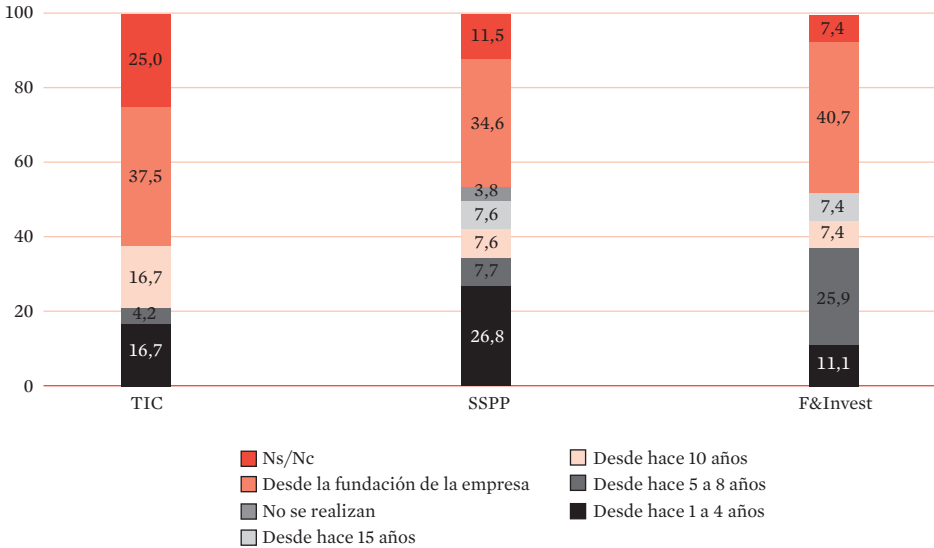


Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

Para tener una visión retrospectiva de estos sectores españoles, el gráfico posterior muestra el tiempo que llevan aplicando medidas de retención y mejora del talento, ignorando los incentivos monetarios.



Gráfico 3
Tiempo que las empresas llevan aplicando medidas de retención y mejora del talento (sin incluir incentivos económicos) por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

El gráfico muestra que, en los tres sectores, predominan las empresas cuyas medidas de retención y mejora, se llevan aplicando **desde la fundación de la empresa**. De forma particular, el sector farmacéutico ha sufrido un cierto retraso en la adopción de medidas, ya que un porcentaje amplio (25,9%), adoptó medidas en los últimos 8 años. Este fenómeno puede explicarse por la elevación en el número de nuevas empresas creadas en los tiempos boyantes de la última década, o a la baja concienciación, hace unos años, de la importancia de las medidas de retención, en un sector cuya masa laboral se encuentra prácticamente expatriada. El sector servicios por su parte también ha sufrido un retraso, pues un 26,8% de las empresas, adoptaron medidas en los últimos 4 años.

De modo general e introductorio, según la encuesta lanzada para este estudio, las empresas españolas, a nivel agregado y sin distinción de sector, se sitúan en un 50,6% de los casos en el **nivel 2**, o de empresa **orientada**, y en los niveles 1 y 3, o formal e integrada, respectivamente, en un 24,7% de ambos. Esto significa que **las empresas españolas no han alcanzado todavía las mejores prácticas de retención y mejora del talento, pero se encuentran encaminadas a ello.**

Se destaca el sector servicios y el farmacéutico como los que más se acercan al modelo ideal⁷ (nivel 3) o de empresa “integrada”. El sector TIC sería el más alejado del mismo.



Tabla 1
Comparación por Niveles de Acercamiento al Modelo Ideal

Situación ideal	Situación sector TIC	Situación sector SS PP	Situación sector F&Invest
3	nivel 2 (50%)	nivel 2 (46,2%)	nivel 2 (55,6%)
2	nivel 1 (33,3%)	nivel 3 (30,8%)	nivel 3 (25,9%)
1	nivel 3 (16,7%)	nivel 1 (23,1%)	nivel 1 (18,5%)

Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

A lo largo del informe se retomarán los resultados de la encuesta en aras a reflejar la teoría a partir de la realidad empresarial española.

1. QUÉ ES EL TALENTO Y QUÉ SE ENTIENDE POR GESTIÓN DEL TALENTO

Las empresas de cualquier índole, ya sean no lucrativas, del sector público o del sector privado, están compuestas por activos que les permiten llevar a cabo su actividad principal. Esos activos se componen de los recursos tangibles o monetizables y los recursos intangibles. Dentro de los últimos se encuentran los recursos humanos o de capital intelectual, es decir, **las personas que trabajan dentro de una organización** y cuyo conocimiento y experiencia se presupone imprescindible para implementar los recursos con los que cuenta la organización, para así transformarlos en capacidades. Además, estos recursos son **incontables** a la hora de registrar su valor y **no apropiables**, pues la empresa u organización a la que pertenecen no es dueña en exclusiva de su potencial en un periodo indefinido.

El **talento** responde a multitud de definiciones. En el sentido más práctico, el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den **valor** a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas **sobresalientes** respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.

Otros autores dan una definición matemática de lo que es el talento, presentando la fórmula como la suma del capital intelectual, más el emocional; aportando ambos, en su conjun-

7. Formado por factores de acciones de retención generales y específicas y el factor de evolución de presupuesto para medidas (Consultar Informe Metodológico donde se detalla el desarrollo del modelo).

to, un **valor añadido** a la organización. Por tanto los componentes del talento son muchos: las experiencias, el aprendizaje, la capacidad de adaptación, el liderazgo, la proactividad, los conocimientos, las habilidades y competencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes personales y sociales, las actitudes, las potencialidades, la salud, etc. Se trata de un compendio de factores psicosociales que, en su justa alineación con las expectativas de la empresa, confluirán en prácticas de éxito dentro de la organización.

Es necesario aclarar que el talento, no es necesariamente ni de forma aislada, la inteligencia, los títulos académicos, ni el tener una capacidad o característica concreta; **es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor a su organización.**

Otra definición a este respecto es la de David Ulrich, que de nuevo muestra una fórmula matemática, menos cargada de factores intelectuales y más empeñada en aquellos psicológicos o emocionales:

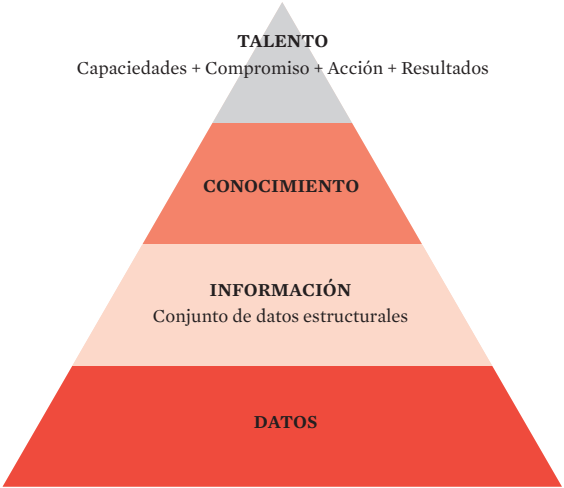
$$\text{Sensibilidad} + \text{capacidad} \times \text{compromiso}$$

Como se desprende de esta fórmula, el factor multiplicativo es aquel que requiere un mayor esfuerzo. El compromiso sólo se construye motivando, y de la motivación es responsable la adecuada gestión del talento, aunque este punto será desarrollado más adelante.



Gráfico 4

La pirámide del talento



Fuente: Jericó, 2001

El contexto competitivo en el que se ven envueltas las empresas, hace necesario conocer, coordinar y en definitiva saber **explotar** los activos que las componen, es decir las **personas**, que son quienes aprenden, innovan y realizan esfuerzos en pro de los objetivos de la organiza-

ción. Los entornos donde se favorece la potenciación del talento, conseguirán un alto valor añadido para la organización y, si se gestiona adecuadamente, una **ventaja competitiva**.

La empresa que ha logrado almacenar un capital humano de calidad, diferenciado y escaso, de habilidades específicas muy demandadas y en cuya formación ha invertido dinero y tiempo, debe hacer un esfuerzo adicional en la **retención** del mismo y para ello, debe llevar a cabo una adecuada gestión del talento que implicará el diseño de una estrategia de medidas **acorde con la global de la organización** y que se detallará, como sugerencias y recomendaciones generales, a lo largo de este estudio.

La gestión del talento no responde a intereses cortoplacistas de la empresa, sino que se considera un proceso **continuado** en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento, además, debe procurar ser lo más **individualizada** posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también.

La **gestión del talento** también implica *saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitirlos al resto del colectivo*⁸.

Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del departamento de recursos humanos, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización.

La gestión del talento implica la **captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión** del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

2. POR QUÉ ES NECESARIA LA GESTIÓN DEL TALENTO

*“Hoy en día, el talento intrínseco del personal de una empresa 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”*⁹.

El talento es **escaso** y por ello el grado de **lealtad** hacia la empresa disminuye cada vez más. Según un informe de la *Society for Human Research Management*, el 83% de los trabajadores consultados se mostraba en todo momento abierto a considerar cambiar de empresa en un futuro próximo. Además, está el factor demográfico del envejecimiento; en las sociedades más ancianas de Europa, EE.UU. y Japón, el “talento joven” será cada vez más escaso y valioso, sobre todo si se compara con el que se obtuvo tras la generación del *baby-boom*¹⁰.

8. Definición de Mateo Borrás de la empresa Randstad, 2007

9. Director General del IUP, Carlos Arroyo. 2002

10. Revista “Tendencias”, de Randstad. Abril de 2007

La **formación** de los empleados y su conocimiento tácito o *know how*, su experiencia acumulada y sus habilidades poco comunes, conllevan altas inversiones por parte de la empresa, que no puede dejar de controlar; el capital humano es un activo que no permite almacenamiento y por ello es necesario retenerlo en la medida que sea posible. La retención es crítica, en momentos en que la **incertidumbre** que rodea el mundo empresarial hace necesaria la seguridad de contar con los mejores profesionales. Además, en ciertos sectores como el tecnológico, **la demanda de empleados es superior a la oferta**, por lo que es el trabajador quien controla a la empresa y no la empresa al trabajador.

Los **costes** implícitos que conllevan el abandono de puestos son cuestiones que pocas empresas conocen, y son pocas también las empresas que realizan esfuerzos en el cálculo de esos costes, ya que muchas los consideran costes irre recuperables.

El talento debe retenerse y potenciarse porque **el conocimiento queda obsoleto si no se actualiza**. En un mundo global donde la tecnología y las nuevas tendencias cambian los procesos, renuevan las estrategias o rediseñan modelos de negocio, es necesario contar con una plantilla flexible al cambio y con la capacidad adecuada para afrontar las nuevas circunstancias. Es por esto que, el director de recursos humanos de una empresa actual, debe estar muy atento a los conocimientos que necesita su empresa, a los talentos con los que cuenta para satisfacer esas necesidades y a cómo mantener esos conocimientos “a la última”, antes de dejar de ser competitivos.

Para ello las empresas se han **renovado** hacia una nueva cultura empresarial que contempla retos empresariales cambiantes, ambición profesional, el trabajo por proyectos y la incertidumbre, el clima laboral distendido, la flexibilidad horaria, la orientación de las políticas hacia las personas y no hacia los productos, la migración hacia nuevas vanguardias de conocimiento o las necesidades de formación y de reconocimiento.

La gestión del talento es necesaria porque las **generaciones** han cambiado. La población anciana supera ya en número a los jóvenes de la UE, y, según el estudio “*Futuros Posibles 2020*”, de Hay Group y APD 2008, España será en 2040 el país más viejo del mundo, con la mitad de la población por encima de los 55 años. En cuanto a EE.UU., y dando un ejemplo numérico muy revelador, según las previsiones, 75 millones de empleados en USA se jubilarán en 10 años, y sólo habrá 45 millones para reemplazarlos. Por eso, las empresas deberán configurar un nuevo escenario de trabajo en que se deberá encontrar un equilibrio fundamental de optimización de lo mejor de cada generación: “*el entusiasmo del joven y la serenidad y experiencia del mayor*”¹¹.

Las empresas tendrán que ingeniárselas para conservar el talento de la experiencia. Es el caso de la empresa estadounidense **Aerospace Corp**, que tiene un programa de «jubilación casual», que permite a empleados de más de 55 años jubilarse y seguir trabajando un máximo de 1.000 horas al año en proyectos esporádicos con su nivel salarial anterior. El 80% de los empleados que se jubilan optan por esta fórmula¹².

11. Enrique Arce, autor del libro “El mayor activo”

12. <http://www.europapress.es/nacional/noticia-espana-sera-2040-pais-mas-viejo-mundo-mitad-poblacion-mas-55-anos-estudio-20080925120402.html>

La **baja natalidad** española durante la década de los 90 hace que, actualmente, la oferta del colectivo laboral se haya estrechado y la sociedad se encuentre ante una masa laboral cuya proporción de mayores de 45, es elevada. Por eso, las empresas deben olvidar las creencias que discriminan a los más mayores, por cuestiones de obsolescencia de conocimientos o rigidez laboral. Deben buscarse oportunidades dentro de este colectivo que será el de mayor peso dentro de pocos años: la ventaja de la **diversidad**, trae consigo el valor añadido del aprendizaje mutuo y la **transferencia** de las competencias de los mayores a los jóvenes y viceversa.

Entre las técnicas de gestión que aplican las empresas para facilitar el trabajo del colectivo “mayor” se encuentran, el rediseño de las tareas o los puestos de trabajo adaptados a la salud y habilidades de los candidatos o la flexibilidad de horario, a la vez que se favorecen los entornos estables.

El problema de la retención del talento atiende a otro reto mayor que ya no sólo concierne al cómo retener el talento sino el cómo los empleados que lo tienen **lo comparten**. Muchos de los trabajadores experimentados en sus empresas ven amenazadas sus carreras profesionales, o su continuidad en la empresa debido a la incorporación de nuevos jóvenes talentos, por lo que se niegan en parte a transferir su valioso conocimiento a aquellos que les pueden quitar el puesto. Uno de los retos de la gestión del talento es, como ya se dijo en el primer apartado de este capítulo, su **transferencia**.

3. QUÉ VALORAN LOS EMPLEADOS

Antes de dar a conocer estos “valores empresariales”, se debe hacer una diferenciación clara entre las categorías de empleados con los que se cuenta dentro de la empresa; las necesidades no son las mismas entre mujeres y hombres, entre las de un estudiante y las de un consultor experimentado, las de un joven recién casado y las de un veterano. Por ello, desde el departamento de recursos humanos y a la hora de llevar a cabo políticas de retención, es necesario segmentar a los empleados si se pretende entender las necesidades particulares de cada colectivo.

Numerosos estudios coinciden en que las empresas deben centrar sus esfuerzos de retención del talento en 4 aspectos:

1. *Factores de desarrollo profesional y relacional.* La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.
2. *Factores de compensación psicológica.* El orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.
3. *Factores de conciliación familiar y personal.* Tanto los aspectos económicos como los domésticos (desde planes de pensión, a servicios accesibles para los empleados), atraen cierto grado de comodidad y tranquilidad en la vida personal.
4. *Factores de retribución variable y fija.* La participación activa en los resultados de la empresa, tanto en forma de retribución accionarial como en pago por objetivos, construyen lazos y mejoran la satisfacción.

5. *Factores de valor añadido*: los retos presentados, la localización geográfica de la empresa, las metas alineadas con los objetivos de la organización (coherencia) y el bajo nivel de burocracia interna, suponen puntos extra del empleado hacia su empresa.

Los listados que elaboran los estudios de las diferentes consultoras suelen coincidir en situar en los primeros puestos los factores psicosociales, que dejan en niveles más bajos aquellos que implican retribución, beneficios o compensaciones. El trabajador actual, valora cada vez menos el sueldo que recibe y comienza a valorar otros factores que enriquecen su perfil profesional, enorgullecen su ego o mejoran su calidad de vida personal.

La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos directivos. Pero la formación no deja de ser importante en los **núcleos operativos** de las empresas. La formación no sólo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo manipular un producto o una máquina hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer *stands* en la postura más saludable, o conocer las características de los productos de la competencia.

La formación, ya sea *online* (*e-learning*) o presencial, también incluye cursos de idiomas o formación en las materias de la empresa, *mentoring* y *coaching*, *feedback 360°* y formación en liderazgo. El desarrollo de carreras profesionales o la **capacitación relevante** que refuerce nuevas habilidades dentro de la compañía, fomentan la retención, sobre todo en los primeros dos años¹³, ligado a un reconocimiento del empleado dentro de su área de trabajo.

Otros aspectos que valoran los empleados son las normas no estrictas en el trabajo, que permiten tener un horario flexible de entrada y salida, la posibilidad de acogerse al teletrabajo, o la de vestir de manera informal. Aspectos, todos ellos, que dejan en manos del empleado la responsabilidad de responder por la empresa de la forma adecuada cuando le sea requerido, en forma de informes bien redactados y entregados a tiempo, buena comunicación con los compañeros de trabajo y aspecto formal en las ocasiones que así lo demanden.

La **buena y efectiva comunicación** entre empleados y gerentes constituye, según la consultora DDI (*Development Dimensions International*), el primer factor en la lista de los aspectos más valorados por los empleados de sus empresas. No solamente la comunicación relacional y bidireccional, sino también la comunicación de calidad y completa, en la que la información fluya y el empleado sea receptor directo de informaciones tan relevantes para su futuro, como beneficios o ascensos, y, sobre todo, los posibles cambios a introducir en la empresa.

Esa comunicación de calidad también se refleja en el sentimiento de los empleados de **ser consultados**, es decir, ser objeto de encuestas para conocer su satisfacción, sus intereses, sugerencias, preocupaciones y quejas. A partir de estas consultas, la empresa ya es responsable de hacer efectivas las soluciones o implementar las sugerencias propuestas por los empleados. Éstos verán materializadas sus demandas, en la medida en que la

13. "El dilema de la retención". HayGroup 2001.

empresa responda a esas necesidades de una manera palpable y se encargue de hacerlas visibles.

Factores que se sitúan todavía por encima de la retribución, son los referidos **al ambiente laboral**: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complicidad, determinan las decisiones de permanencia o abandono.

En la siguiente tabla, recogida en el estudio “*Retaining Talent: A Benchmarking Study, 2001*” de la consultora *Development Dimensions International* se recogen y comparan los factores de permanencia considerados por los departamentos de recursos humanos y los propios empleados. Las coincidencias son escasas, luego, es pertinente que los departamentos realicen estudios fiables y certeros de lo que piensan los empleados y las políticas que se apliquen sean lo que espera la plantilla de la organización y no lo que los gerentes de recursos humanos piensan.



Tabla 2

Factores de retención ordenados por orden de importancia según los departamentos de RRHH (HR) y según los empleados (EE) (2001)

Ranking RRHH	Ranking EE	Factores de retención en la empresa
4	1	Calidad de la relación con el supervisor o el gerente
5	2	Habilidad para equilibrar trabajo y vida personal
19	3	Cantidad de trabajo “con sentido”, sentimiento de marcar la diferencia
20	4	Grado de colaboración con los compañeros
21	5	Grado de confianza en el lugar de trabajo
2	6	Calidad del paquete de compensación
1	7	Oportunidades de crecimiento y avance
15	8	Entendimiento claro de los objetivos del trabajo
11	9	Conexión entre salario y contribución individual
8	10	Otros
16	11	Respuesta de la compañía hacia necesidades/peticiones
7	12	Grado de retos en el trabajo
18	13	Autonomía, libertad de “trabajo directo”
6	14	Nivel de reconocimiento dado por el trabajo
14	15	Calidad de visión y estrategia desde el nivel gerencial senior
12	16	Habilidad de la empresa para elegir a los mejores empleados
9	17	Cuan alienadas están las metas y estilo individuales con los de la organización
3	18	Cantidad de estrés en el trabajo
10	19	Conveniencia de la localización geográfica de la empresa
13	20	Volatilidad del ambiente de trabajo, como recortes, fusiones, etc.
17	21	Cantidad de políticas internas/burocracia

Fuente: DDI, Febrero 2001. Muestra mundial

Como se observa desde el cuadro resumen de factores del estudio DDI sobre retención del talento, los departamentos de recursos humanos tienen opiniones dispares, o al menos no coincidentes, en cuanto a lo que consideran prioritario en la gestión del talento. Es necesario que los recursos humanos “escuchen” a sus empleados y hablen con ellos para unificar objetivos y acciones de impacto. De todos modos, este reto está ya en pleno apogeo en las empresas españolas que, preocupadas cada día más por asegurarse su continuidad en el mercado, apuestan por las políticas humanas que conquistan los mejores resultados en las empresas del resto de Europa y EEUU.

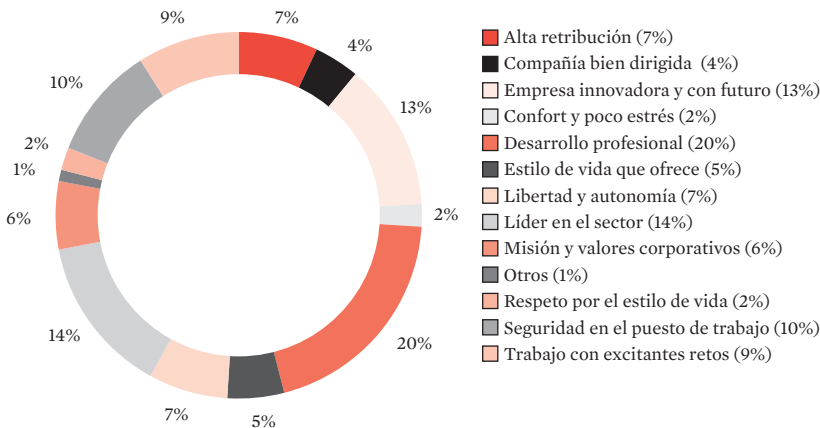
Otros factores de calado emocional son los psicológicos o de orgullo laboral y se sitúan, según el estudio de **Hay Group y APD** de 2004 en los primeros puestos. **Trabajar en una empresa líder e innovadora en su sector**, conocida y respetada, competitiva y con peso en el mercado, incentiva a los empleados a considerar quedarse en una empresa en la que existen posibilidades de alcanzar “experiencia de renombre”.

Continuando con los factores psicológicos, y en el mismo estudio, la **autonomía** y el sentimiento de “utilidad” dentro de la organización, incorporan al empleado sentimientos de importancia dentro de la empresa y de responsabilidad de ser parte de los éxitos. Por eso, es necesario hacerle saber al empleado, que su aportación es **medurable**, importante y fructífera. Aspectos como la posibilidad de desarrollo profesional, la movilidad nacional, internacional y organizacional o la retribución variable, configuran las impredecibles razones de permanencia de los empleados en sus empresas.



Gráfico 5

Principales motivos de atracción del talento (%)



Fuente: Hay Group y ADP, España, 2004

Según otros estudios, como el anual del instituto “Great Place to Work”, cinco son las principales características de las mejores empresas para trabajar: los profesionales confían en sus jefes y son creíbles, lideran; los empleados sienten que reciben un trabajo justo inde-

pendientemente de su posición en la empresa; los trabajadores son tratados como personas y no solo como empleados, en un ambiente de respeto en el que se mantiene un margen de comprensión ante los errores; los empleados están orgullosos de lo que hacen y les gusta ir a trabajar; y, por último, “existe camaradería con los compañeros”, es decir el equipo se siente familia y prevalece el compañerismo. Como se puede observar, no aparece el factor retribución, en esta enumeración.

Resumiendo el estudio al que se viene haciendo referencia, de HayGroup y APD, los factores de permanencia sitúan en primera posición al desarrollo profesional (20%), seguido del liderazgo en el sector (14%) y la innovación (13%), y desbancando a otros conceptos que tradicionalmente habían sido considerados como los determinantes, por ejemplo, la retribución (7%).

La consultora Hudson, en el año 2008 realizó un estudio a nivel europeo en el cual se revela que **la retribución fija y variable no debe ignorarse**, en tanto que se configura como un factor de importancia en el 96% de los encuestados. Le siguen de cerca, las relaciones con el “jefe” y las oportunidades de desarrollo, los programas de formación para la mejora profesional y la conciliación. De nuevo se detecta en otro estudio, que la formación es un aspecto clave, incluido en los “Top 5” de la fidelización.



Tabla 3
Factores cruciales de retención según su importancia (%)

	Muy importante	Bastante importante	Nada importante	No muy importante	No sabe
Sistemas de compensación	83	13	1	2	1
Relaciones con el “Jefe”	64	29	2	4	1
Oportunidades de desarrollo	54	32	3	10	1
Programas de formación	53	32	4	10	1
Conciliación vida laboral y personal	72	21	2	4	1

Fuente: Hudson, 2008

La retribución sigue siendo una de las partes más importantes de la compensación de los empleados, pero ésta ha variado en las diferentes industrias, así como en su propia estructura. Con el tiempo, la remuneración ha derivado en “paquetes retributivos”, que ya no dejan solo al tradicional “salario+variable”, sino que tienden a ser completados con auténticos “extras”, que, además, son asumidos y esperados por los trabajadores de las compañías. El salario base sigue siendo la aportación más importante, pero lo son también los planes de pensiones, los seguros médicos, los incentivos de largo plazo, como las opciones sobre acciones, la promesa de bonos anuales por buenos resultados o los avales para alquiler de una casa. El mismo estudio revela también la alta predisposición de los trabajadores de las empresas europeas a cambiar de empresa en cualquier momento, independientemente de su satisfacción en el trabajo.

Quota Research, en línea con la última conclusión del estudio Hudson, dibuja un perfil del trabajador español más negativo. En su estudio de 2008 *“Compromiso en el trabajo”*, se desprende que solamente el **34% de los trabajadores españoles se siente comprometido laboralmente con su empresa** y está dispuesto a realizar sobreesfuerzos más allá de las responsabilidades definidas para su puesto de trabajo. En resumen, el 25% se siente “atrapado”, el 31% en situación de “descontento laboral” y el 10% restante está “contento pero no se compromete”¹⁴.

4. CÓMO RETIENEN LAS EMPRESAS

Son numerosas las iniciativas de las empresas en retención y mejora del talento, pero su implementación no debe realizarse con un criterio, para que el éxito de la iniciativa de retención sea lo más eficaz posible. Para ello, los departamentos de recursos humanos deben investigar mediante **encuestas** de clima laboral, cuestionarios al abandono de la compañía y la simple observación, para tratar de analizar de primera mano, cuáles son las **necesidades** de los empleados, qué les preocupa, cuáles son sus inquietudes, proyectos personales y profesionales, etc.

Las medidas planteadas en este estudio no son, ni mucho menos, implementables en todas las organizaciones por igual, sino que cada organización debe encontrar su equilibrio en la captación, retención y mejora del talento, diseñando su propio método, que dependerá de las características demográficas y psicosociales del colectivo con el que cuenten, como se comenta en el apartado 3.3.

El colectivo de trabajadores de una organización es muy heterogéneo y, por ello, las necesidades y las circunstancias personales serán distintas dentro de la plantilla formada por una mujer embarazada, una recién licenciada, un trabajador recién casado, una persona de mediana edad y cuyos padres son ya mayores, un trabajador que acaba de ser padre, o un becario que “está de exámenes”. Es decir, cada persona responde a unas necesidades muy específicas y, por ello, la gestión de su talento deberá ser específica en cada caso.

Las empresas, con el objetivo de retener a sus empleados más valiosos, llevan a cabo una serie de estrategias de retención, que pueden tener lugar **antes de la incorporación** del empleado a la empresa **o durante su trabajo en la misma**. Por ello, se van a clasificar las estrategias en dos categorías. En primer lugar, las que se llevan a cabo *a priori*; después, las implementadas *a posteriori*.

4.1. Medidas a priori

a) *Iniciativas de selección*

A la hora de seleccionar un candidato y decidir sobre su incorporación, no sólo deben evaluarse las capacidades técnicas del mismo y sus conocimientos sobre el puesto sino

14. <http://www.20minutos.es/noticia/433073/0/trabajadores/compromiso/empresa/>

también su capacidad de adaptación al trabajo, su flexibilidad horaria, o su personalidad a la hora de enfrentar retos difíciles y cambiantes, capacidad organizativa, resistencia a la presión, etc. Se trataría de primar las capacidades innatas del candidato (difícilmente formables) ante las técnicas (o fácilmente adquiribles).

La encuesta que se desarrolló para este estudio quiso intuir cómo repartían las empresas de cada sector los “pesos” entre las capacidades técnicas (conocimiento del negocio y de los procesos, títulos, competencias, coeficiente intelectual) y personales (inteligencia emocional, autocontrol ante la presión, simpatía), a la hora de elegir a un candidato tras conocerlo en una entrevista personal o test psicológico.



Tabla 4
*Capacidades técnicas versus personales (%)*¹⁵

TIC			
% de empresas	33,30	25	12,50
Peso Cap. Técnicas	60	50	40
Peso Cap. Personales	40	50	60
SSPP			
% de empresas	34,6	15,4	11,5
Peso Cap. Técnicas	50	40	60
Peso Cap. Personales	50	60	40
F&Invest			
% de empresas	22,2	18,5	14,8
Peso Cap. Técnicas	55	70	30
Peso Cap. Personales	45	30	70

Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

El sector TIC, como era de esperar y como se confirma en el estudio, considera más importantes las capacidades técnicas de sus futuros empleados que las personales o de índole emocional y, entre los tres sectores en general, no hay ninguno que por mayoría se pueda considerar conmovido por otras capacidades diferentes a las más “industriales”. Entre las empresas que anteponen capacidades personales, el de servicios es el mejor posicionado: un 15,4% de las empresas de este sector, considera las capacidades emocionales más importantes que las técnicas, frente a un 14,8% del farmacéutico y un 12,5% del TIC.

15. Se incluyen para cada sector los tres primeros «pesos» más repetidos en los resultados de la encuesta.

Otra forma de, en este caso captar talento, son las **ofertas** de empleo. En ocasiones, las exigencias son excesivas o la formación requerida es demasiado específica o muy cara y pocos candidatos cumplirán con el perfil completo. De esta forma pocas personas se interesarán por la oferta y se captará talento a un alto precio.

En ese caso, ¿por qué no ofrecer puestos enfocados a formar a la persona, con vistas a ocupar un puesto de alta responsabilidad en un futuro? Sería conveniente sopesar los “pros” y los “contras” que surgen de la incorporación de un experimentado ejecutivo o de un alto mando en las filas de la organización. Su experiencia en otras culturas empresariales puede hacerle **reactio** a adoptar una nueva, por considerarla mejor o peor que la que tiene en mente, llegando a resultarle más difícil conectar con la nueva organización. Sin embargo un candidato de perfil laboral menos ambicioso, sin posibles prejuicios sobre una u otra forma de hacer las cosas, puede resultarnos más amoldable al estilo de la organización. Sólo se tendrán que dedicar algunos esfuerzos más para que se alcancen los objetivos que se pretenden. Esta es una tarea que, probablemente, la empresa llevaría a cabo encantada, pues tiene la posibilidad de formar a un empleado “a medida”.

Esta práctica no es, obviamente, la más rápida en el sentido de que, en una situación de premura por cubrir un cargo importante, no se puede invertir tiempo en formar y entrenar a un futuro cargo, aunque sí servirá para formar a un futuro trabajador que conocerá y comprenderá a la perfección la cultura y objetivos corporativos.

b) La autoselección o la utilidad de la “marca de empleador”

En ocasiones las empresas, por su trayectoria y experiencia en el mercado han creado una “*employer branding*” o reputación de su compañía para atraer talento. Este término, acuñado en EE.UU. en la década de los 90, se refiere a *las estrategias e iniciativas que una empresa ha adoptado para lograr que su marca tenga unos atributos asociados y que sea percibida como atractiva para los empleados, tanto los actuales como los potenciales*. La marca de empleador requiere una elaboración escrupulosa, larga y madurada, e incluye la combinación de tiempo, cambios en la definición de las políticas, estrategias de marketing y recursos humanos muy estudiadas.

El hecho de que el colectivo en busca de empleo, conozca el estilo de trabajo y en general que la cultura de la empresa sea más o menos conocida, es una forma de que el candidato sepa, antes de optar por esa compañía o de acudir a una entrevista, el tipo de trabajo que le van a exigir, el ambiente laboral o el estilo de la misma y, con ello, hacer una **preselección** antes de entrar en el proceso de selección. Por ejemplo, las grandes consultoras requieren horarios amplios, lo cual es conocido por el colectivo laboral, algunos excluirán esa opción de trabajo, otros más afines a ese tipo de organización, la incluirán. Se trata de dar también, una imagen realista de la empresa para, así, reducir la rotación laboral y, a su vez, dar a la empresa una imagen de honestidad.

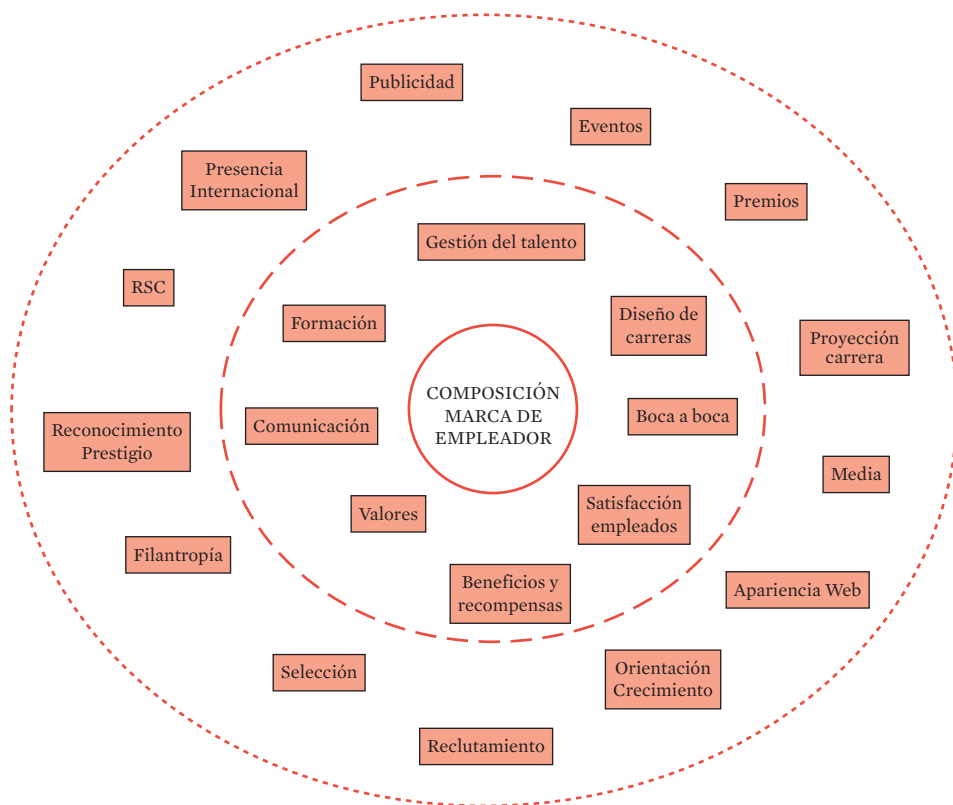
La importancia de la creación de una buena reputación como empresa no sólo la construye la organización sino que está también en manos de los empleados que la componen. Las percepciones y valoraciones que los empleados tienen de sus empresas van a

determinar, en muchos casos, la imagen que prediquen de ella en el exterior. La decepción ante las tareas realizadas, y sobre todo ante los jefes, genera un efecto que puede llegar a ser ruinoso. La mala opinión sobre la empresa se traslada al nivel popular y será imposible de retractar. Es muy difícil que los trabajadores separen la imagen de la empresa de la imagen de sus jefes, es decir, aquélla depende de la **actitud** y la actuación de sus directivos y mandos intermedios y de cómo el departamento de recursos humanos avisa a los gerentes o mandos de este riesgo de pérdida de confianza y liderazgo.



Gráfico 6

Componentes de la marca de empleador (factores internos y externos)



Fuentes: Shaker, *Journal of Brand Management* y elaboración propia de Rooter, 2008

Por otro lado, ya no sólo la reputación, o el estilo de trabajo, ayudan a formar una “marca de empleador” y a captar talento. Es el “nombre” que la empresa se ha creado a sí misma lo que se convierte en **reclamo** para muchos candidatos que acuden a las empresas de renombre a ofrecer su trabajo, por el hecho de tener cierta reputación en el mercado o por ser una de las grandes del sector.

c) Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas

Es el caso de los candidatos mayores de 45 años, sin experiencia de relevancia en la esfera directiva intermedia o gerencial. La estrategia trata de captar a aquellos empleados poco demandados por las empresas y así aislarlos de las fuerzas del mercado. Se trataría de contratar personas de rangos altos de edad, perfectamente capacitadas para realizar el trabajo y con mayor experiencia laboral, ya que estas personas responderán con un mayor compromiso ante la empresa que les ha contratado. Un caso es **NH Hoteles**, quien apostó por la contratación de inmigrantes y mayores de 40 años, que registraron un aumento del 42,21% y 10,99%, en el año 2006, respectivamente. Por el contrario, se experimentó un retroceso del 3,58% en la contratación de menores de 25 años. En cuanto a las personas con discapacidad, la cadena cuenta con un 5,27% de discapacitados tanto en plantilla como en proveedores de diferentes servicios. NH Hoteles ha sido nombrada como una de las Empresas *Top* 2008 en Suiza por la *International Corporate Research Foundation* y ha conseguido el segundo lugar en el ranking total de las 20 mejores compañías. NH Hoteles también es considerada Empresa *Top* en las Unidades de Negocio de Alemania, Holanda, España y México¹⁶.

A colación con la contratación de grupos de trabajadores con alto índice de desempleo, como son los minusválidos físicos o psíquicos, numerosas son las razones por las que una empresa puede beneficiarse, ignorando las desgravaciones fiscales, de la contratación de estas minorías.

El trabajador discapacitado tiende a ser **fiel** a su puesto de trabajo¹⁷, pues tras haberle dado la oportunidad de trabajar, realizará sus tareas con esfuerzo y entusiasmo y, además, contagiará este sentimiento al resto de la plantilla. Algunos discapacitados como pueden ser los sensoriales, pueden llegar a adquirir **habilidades sobresalientes en algunas prácticas y, concretamente, en las empresariales**, dentro del colectivo laboral sin discapacidad. Es el caso de las personas ciegas, quienes a falta de capacidad visual, desarrollan mayor agudeza auditiva reflejada en una capacidad que les permite “captar matices” en las conversaciones y que les pueden hacer excelentes negociadores e interlocutores comerciales con los clientes.

Cabe mencionar las empresas españolas que mayor porcentaje de discapacitados albergan en sus plantillas: el grupo alimenticio **Siro** (un tercio de la plantilla es discapacitada), **MRW** (15%), **DKV Seguros** (con un 8,6%) y **Fermax Electrónica** (con un 7,7%).

4.2. Medidas a posteriori

Dentro de las estrategias solamente aplicables *a posteriori*, es decir cuando el empleado ya está incorporado en la empresa desde hace tiempo, se encuentran la mayoría de las técnicas de retención más extendidas y las que mayor uso y efectividad tienen.

16. http://corporate-information.nh-hotels.com/esp/noticias_destacadas_detalle.jsp?noticia=28&seccion=2

17. <http://www.elmundo.es/suplementos/nuevaeconomia/2005/278/1118527209.html>

a) *Recopilación de información*

El primer paso en el análisis de la retención es entender las causas del abandono del puesto, por lo que las organizaciones deben hablar con los empleados para entender y medir las causas de la rotación. También deben fijarse en las estrategias de retención de otras organizaciones y llevar a cabo encuestas internas para entender porqué los empleados abandonan los proyectos o, por el contrario, deciden quedarse en la organización. El mero hecho de ser entrevistado o ser objeto de interés, hace que los empleados sientan que importan dentro de la compañía y perciben que son “cuidados” y tenidos en cuenta, por lo que su satisfacción se ve incrementada.

Este fenómeno no es exclusivo del momento actual. Ya a principios del siglo XX, los experimentos realizados en fábricas en EE.UU., revelaron la importancia de la atención al empleado. Uno de estos experimentos fue el de *Hawthorne*, llamado así por haberse llevado a cabo en la empresa *Western Electric Company*, situada en Chicago, en el barrio de *Hawthorne*, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación en los talleres y la eficiencia de los obreros en la producción. El experimento fue coordinado por Elton Mayo, y más tarde se aplicaría también en el estudio de la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad. Los investigadores comprobaron que los efectos del experimento se vieron afectados por **variables psicológicas**.

El factor sorprendente de este experimento resultó ser el efecto que causaba, en las operarias de la fábrica, el mero estudio. Las jóvenes objeto del mismo, manifestaban que les gustaba trabajar en la sala de pruebas, donde se alojaba el grupo de control, porque era divertido y porque se sentían motivadas por el mero hecho de **ser objeto de un experimento interesante**; la supervisión, menos rígida que la supervisión de la sala de montaje, les permitía trabajar con más libertad y menos ansiedad; además, el ambiente amistoso y sin presiones permitía conversar, lo que aumentaba la satisfacción en el trabajo. Dichas amistades se extendían más allá del ambiente laboral; las jóvenes se preocupaban por las otras, acelerando su producción cuando alguna compañera se mostraba cansada. Esto permitió comprobar que constituían un **grupo**.

El experimento concluyó con entrevistas personales a las operarias para conocer mejor sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y el tratamiento que recibían, e igualmente, recibir sugerencias. Como los resultados fueron alentadores, el programa de entrevistas se extendió a toda la organización compuesta por más de 40.000 empleados. El cometido era tedioso, pero, entre 1928 y 1930, fueron entrevistados cerca de 21.126 empleados¹⁸.

Sin embargo, en ocasiones, la recopilación de información directa no es real ni completa, pues los empleados manifiestan **miedo a expresar opiniones críticas** o a expresar quejas, por eso es recomendable contar con un sistema alternativo de recopilación de infor-

18. http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teoria_de_las_relaciones_humanas-el_experimento_de_hawthorne/15610-5

mación de forma anónima. Es el caso de **Bankinter**, que creó para sus empleados un Foro de participación libre en el cual podían expresar críticas a los comportamientos, sugerencias y simples opiniones. En estos ámbitos de total libertad de expresión se pueden ofrecer las mejores ideas aplicables a la compañía, tanto en la política de negocio, como en la de los recursos humanos, que ayudan a mejorar la satisfacción de los empleados y, por ende, a la organización.

Otros sistemas que realizan funciones similares son los denominados **Sistemas de Sugerencias**, en los que el empleado plasma las soluciones que ha hallado él mismo o su equipo a problemas del día a día, ayudando a reducir errores, aumentar la eficiencia y a difundir buenas prácticas en la empresa o el resto de las sedes. De esta forma, no sólo mejora la compañía sino que se invita a que el empleado comparta su conocimiento, obteniendo un claro efecto motivador, al sentirse parte de la solución de un problema.

La relación de los empleados con sus empleadores también podría considerarse como forma de obtener información de los trabajadores insatisfechos, cansados, preocupados o desmotivados. Las relaciones abiertas son una magnífica fuente de información y por ello deben fomentarse.

b) Diseño y definición de puestos de contenido motivacional

A nivel operacional, es necesario prestar atención al puesto que ocupa cada empleado y el perfil que lo caracteriza, de cara a saber demandar candidatos de un perfil concreto y que optarán al puesto en el futuro, dada una rotación, ascenso o abandono del puesto. Es recomendable que se definan las funciones de ese puesto en concreto, y por tanto las competencias, de tal modo que el empleado, sepa perfectamente cuáles son sus tareas y no se produzcan redundancias; además, el empleado debe conocer a la persona o personas que supervisarán su trabajo, para que no se produzcan malentendidos y no recibir órdenes desde varios frentes, órdenes contradictorias u órdenes de diferente criticidad.

En cuanto al diseño de puestos deben contener tareas variadas que no sumen al empleado en rutinas agotadoras o desmotivadoras. El trabajo realizado debe tener un **impacto** significativo en los demás, es decir, que el empleado perciba que su trabajo tiene una **utilidad** concreta y visible. Es recomendable que el empleado disfrute de cierta **autonomía** en su desempeño y que, por supuesto, obtenga una **retroalimentación**, o sea, que obtenga un *feedback* de su trabajo con las mejoras sugeridas, los próximos objetivos a conseguir, la problemática que haya surgido, los fallos cometidos, etc., siempre dentro de un contexto de mejora personal y profesional de los empleados.

c) Los beneficios sociales

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y crear en la compañía un **valor adicional**, del que los empleados no quieran desprenderse y diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales.

Iniciativas de este estilo son por ejemplo, los viajes de empresa, premios especiales por objetivos, beneficios para la familia, como campamentos de verano para los hijos, horario flexible de entrada y salida, posibilidad de teletrabajar, servicios para el empleado, como gimnasio, guardería, comedor, cajero o tintorería, bonificación por gastos de transporte, seguros médicos, planes de pensión, descuentos en productos propios, ofertas para la compra de vivienda o coche, asignación de automóvil y plaza de aparcamiento, condiciones de financiación para la compra de equipos informáticos y regalos por matrimonio o nacimiento.

Algunas empresas realizan verdaderos esfuerzos por ofrecer políticas sociales de índole económica (no se refiere a la retribución), que dan al empleado una serie de servicios de valor añadido, que atraen la permanencia de los mismos, por contar con servicios adicionales o ventajas acumuladas a cuya comodidad se han acostumbrado y desean mantener para un futuro.

- **BBVA** ofrece, dentro de un sistema de retribución flexible, la posibilidad de acceder a servicios de seguro médico, ticket guardería, tarjeta restaurante y un *bonus* anual sobre las acciones de la entidad financiera. Del mismo modo, ofrece productos complementarios al sistema de compensación personal, como vivienda, coche, amortización de préstamos con un 15% de descuento y amplias coberturas.
- En cuanto a los seguros médicos **Cisco Systems**, cubre el 100% del seguro médico para sus empleados y familiares y paga a sus trabajadores el acceso a Internet en sus domicilios, facilitándoles ordenadores portátiles.
- En **Vodafone** y **Mazda** el seguro de salud está totalmente cubierto por la empresa y ofrece descuentos para familiares. **IBM** ofrece un plan dental para ambos, empleados y familiares. Otras multinacionales disponen de su propio médico de empresa, como es el caso de la multinacional de alimentación **Masterfood**, o el **Banco Santander**.
- En cuanto a planes de jubilación, gran cantidad de empresas disponen de un plan de pensiones para sus empleados. **Nike**, **Louis Vuitton** o **Procter and Gamble** extienden, además, sus servicios al de seguro de vida y al seguro por discapacidad. También **Nestlé**, **Basf**, **Mazda**, **Banco Santander** y **Vodafone** ofrecen estos beneficios.
- Por otro lado, empresas, como **Alcatel**, subvencionan el 100% del servicio de comedor; **Basf**, la industrial química, el 75%. Otras ofrecen ticket restaurante, como **Cisco** que cubre 180 euros mensuales o tarjetas de débito con saldo para la comida. Una curiosa iniciativa es la de **Sanitas** que ofrece la posibilidad a sus empleados de comprar la cena para llevar a casa y así no perder tiempo en comprarla por el camino o tener que cocinar en casa.
- En el caso de seguros de vida y de accidentes, **Caja Madrid** ofrece una póliza de cobertura de riesgos, que incluye contingencias de viudedad, orfandad, incapacidad permanente o absoluta. Si un empleado fallece, su cónyuge recibiría el 50% de la retribución fija anual del fallecido y cada uno de los hijos menores de 23 años, el 25% de dicha retribución. También **Cisco**, **Vodafone** y **Louis Vuitton** ofrecen seguros de vida para sus trabajadores.

- Otros casos como **Ikea**, destacan por su originalidad, repartiendo lo recaudado en un día entre todos los empleados de la tienda o haciendo originales regalos de Navidad, como un DVD, una cámara de fotos, un juego de maletas, o una televisión con vídeo incorporado.

d) *Identificar las necesidades y las fortalezas de los empleados*

Para asignarles el mejor puesto, en aquellas áreas en las que son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos. Una vez alcanzado el puesto adecuado es necesario buscar la forma de dar autonomía y hacer que los empleados puedan concretar sus ideas en esas áreas y desarrollarse profesionalmente. Esta labor se realiza **dialogando**, comunicándose sin prejuicios y estableciendo claramente qué se pretende conseguir en cada una de las metas establecidas a nivel individual, y si estas metas u objetivos se pueden sincronizar a nivel grupal y estratégico. Es muy **importante potenciar la participación**, con el fin de fomentar una dinámica de comunicación interna, que movilice la creatividad y el esfuerzo mental y, con ello, conseguir la solución de problemas que les hagan **sentir que son parte importante de la empresa**.

Por otro lado las necesidades personales y sociales dentro de la empresa deben ser atendidas y de nuevo el diálogo con los empleados es la forma de saber qué necesitan, qué les haría estar más satisfechos y por tanto cómo se les puede retener mejor.

e) *Incentivos económicos*

Constituyen los incentivos tradicionales por excelencia y los más utilizados por las empresas por lo que han quedado relegados a un segundo plano en cuanto a popularidad. Algunas estrategias de índole económica muy extendidas entre las empresas, incluyen técnicas muy dependientes de los resultados obtenidos por el empleado y del tiempo permanecido en la empresa.

1. *Retribución variable*. Es la parte de la retribución total que está directamente ligada a los resultados medibles del empleado y que transfieren a su propio esfuerzo y a su responsabilidad, una parte de sus ingresos. En general, este tipo de retribución disminuye la necesidad de control directo a los empleados para así emplear esta supervisión en otros aspectos de la empresa. En España y según la *Guía Salarial 2008* elaborada por la consultora **Hay**, la retribución variable ronda el 15% del total.

La retribución variable puede englobarse hacia objetivos de corto y largo plazo. La combinación de ambos conseguiría, como se observa en la tabla y según la consultora **Mercer**¹⁹, cumplir objetivos de atracción, retención, motivación y alto rendimiento.

19. En la actualidad Oliver Wyman



Tabla 5
Efectividad de las medidas de retribución variables a largo y corto plazo en la atracción, retención y motivación de los empleados

Concepto	Atracción	Retención	Motivación
Retribución fija (salario)	Alta	Media	Media
Retribución variable a corto plazo	Alta	Media	Alta
Retribución variable a largo plazo	Baja	Alta	Media
Retribución diferida	Baja	Alta	Media
Beneficios	Baja	Alta	Media

Fuente: Mercer Human Resource Consulting: “Futuro de la Retribución Variable, enero de 2006” (Análisis interno de Mercer contrastado con la Asociación Americana de Compensación)

2. *Esposas doradas o Golden handcuffs*. Son paquetes salariales de retribución que hacen ventajoso el contrato con una empresa y que acumulan beneficios que pueden perderse si se abandona la empresa, son también denominados sistemas de retribución diferida, que ligan la cuantía de las compensaciones con los años de permanencia en la empresa.
3. *Bonus*. Se trata de premios o bonificaciones para recompensar al empleado que ha cosechado un buen año. En cuanto a su eficacia como retenedor de talento no es del todo aceptado, pues el trabajador que decida marcharse, lo hará después de recibir su bono anual acordado. Entre los bonos utilizados se pueden nombrar los de **fin de proyecto**, el **bono de retención** (sobre todo a profesionales técnicos) que puede alcanzar el 30% de la retribución fija anual²⁰, el **bono diferido**, cobrado pasado un plazo largo de tiempo, o el **bono por desempeño**, que alcanza una cantidad ligada a los resultados individuales previamente establecidos a nivel colectivo o individual.
4. Las *Stock options* u opciones sobre acciones son derechos a comprar (vender) las acciones en un plazo determinado a un precio inferior (superior) al que se comprarían (venderían) en el mercado. Los empleados que son dueños de una parte de la empresa donde trabajan, son mucho más proclives a velar por la salud financiera de la misma y se sienten más motivados a maximizar su esfuerzo en el trabajo.
5. El *pago en acciones*, es la nueva tendencia de las empresas que, con el objetivo de remunerar al empleado de una forma original, le hace responsable del rendimiento de las acciones. Es por esto que los directivos, ofrecen este tipo de retribución como medida indirecta de retención.

Los planes de acciones y los planes de opciones sobre acciones son una característica habitual de la remuneración de los empleados, miembros del órgano de administración, altos ejecutivos y muchos otros trabajadores de las empresas. Algunas enti-

20. <http://santi-garcia.blogspot.com/2007/02/los-bonos-de-retencion-en-auge.html>

dades incluso emiten acciones u opciones sobre acciones para pagar a proveedores, tales como los suministradores de servicios profesionales y empleados.

Es el caso de empresas españolas como **Iberdrola**, que comenzó a aplicar, en septiembre de 2008, políticas de suscripción de acciones para empleados, por las que estos podrían hacerse con títulos de nueva emisión de la compañía con un descuento del 10% sobre el precio de mercado. Para poner en marcha este plan sobre acciones, la compañía llevó a cabo una ampliación de capital de 34,9 millones de euros. Los empleados podrían invertir en la compra de títulos de Iberdrola entre 1.800 y 10.800 euros, importe que sería costado íntegramente por la empresa con la que el empleado mantuviera su relación laboral y al tipo de interés legal.

La devolución del principal y los intereses de la financiación se ejecutarían mediante deducciones en el salario del empleado durante las siguientes 36 mensualidades, de forma que el empleado queda comprometido a mantener las acciones en su propiedad durante ese tiempo²¹. Esta medida responde a una forma camuflada de retención del empleado y, por tanto, de su talento.

Las consecuencias implícitas son obvias: el sentimiento de pertenencia, el control por parte de la empresa y la unión de los beneficios percibidos del empleado con el rendimiento de la empresa, aumentará la productividad, la satisfacción y con ello la retención de los trabajadores.

6. Pago de *premiums* (*hot skills*) a algunos empleados cuya experiencia es difícil de encontrar en el mercado. La empresa reduce o elimina estas *premiums* anualmente, a medida que tales habilidades se vuelven menos escasas. Las cantidades otorgadas como *premiums* rondan del 5% al 18% del salario base de un empleado. La desventaja de esta técnica es que cuando la habilidad del empleado se vuelve más común o “*softer*”, el salario sufre un recorte difícil de aceptar y comunicar al empleado. Las “*hot skills*” más perseguidas suelen concentrarse en el mundo de la ingeniería informática y, en general, las tecnologías de la información.

El inconveniente que presentan estas estrategias radica en que son fácilmente **imitables** por el resto de empresas y de uso común entre muchas de ellas, por lo que su generalización las hace condición necesaria e indispensable en cualquier acuerdo salarial. Del mismo modo, se considera necesario que estos incentivos sean estables en el tiempo y consistentes con la estrategia global de la empresa. Por otro lado, en épocas de crisis las empresas tienden a olvidar este tipo de pagos, cuando **se debe continuar compensando a los mejores incluso en tiempos no tan boyantes**.

Fuera ya de los tipos de incentivos económicos, y dentro de la encuesta realizada para este estudio, la tendencia al uso de este sistema de retribución no se prevé una realidad futura (una proporción del 50,6% de los casos a nivel agregado no piensan adoptar esta medida), ni tampoco en el presente (sólo una media del 30% de las empresas de la muestra aplican estas medidas), en comparación con otras acciones específicas de retención y mejora. El sector farmacéutico sería el que, a nivel sectorial, más dispuesto estaría a implementar estas medidas monetarias.

21. http://www.cotizalia.com/cache/2008/09/23/43_iberdrola_implanta_acciones_empleados_descuentos.html

f) *Desarrollo personal y profesional de los empleados*

El talento no es una capacidad intelectual que mantenga su utilidad de por vida. El talento necesita ser **estimulado** para poder maximizar su potencial y optimizar su aplicación y, así, obtener los mejores resultados. La inversión en formación y planificación de carreras, con objetivos fijos, es una de las formas más firmes de desarrollar y multiplicar el talento.

Pero cada persona tiene un ritmo de aprendizaje, unos objetivos propios, unas circunstancias personales y unas ambiciones profesionales distintas; por eso, el desarrollo del empleado debe ser diseñado a medida, de acuerdo a sus preferencias, ritmos de aprendizaje y capacidades intelectuales.

Dentro de la organización, es común pensar que es mejor ser buenos en un amplio abanico de habilidades y tener un perfil multifuncional, en lugar de destacar en uno o dos campos de conocimiento concretos que convierten a la persona en un experto en la materia. Ambas aspiraciones son válidas, siempre y cuando se cuente con un equipo multidisciplinar que aporte lo mejor de sí mismo al proyecto y congrege un capital humano de calidad, que retorne resultados de éxito para la organización.

De nuevo, las tradicionales creencias interprofesionales y de competencia entre empleados, así como la cultura del *“si lo no lo haces bien, necesitarás mejorar”*, hacen olvidar la realidad de que si no soy bueno en algo, puedo dejarlo y desarrollar mi potencial en lo que realmente se me da bien. Un ejemplo muy clarificante, es el caso de un niño que suspende en álgebra, pero obtiene unos resultados excelentes en música. Los padres, no dudarán en apoyarlo con clases particulares de matemáticas o refuerzo escolar, e ignorarán que su habilidad sobresaliente es la música. Si la actividad en la que realmente destaca el niño no es atendida, será olvidada. La reacción de una empresa con visión práctica sería la que, por el contrario, lo llevaría a conciertos y recitales, lo inscribiría en una escuela de canto o música para aprender a tocar un instrumento y promovería su mejor capacidad para desarrollarla al máximo.

Pero el desarrollo del empleado comienza en el momento en que ocupa su puesto el primer día. La asignación de *mentors* o tutores para empleados recién contratados que ayuden a los trabajadores en sus primeros pasos en la empresa, así como cursos de iniciación y bienvenida a la empresa para potenciar la integración, son medidas básicas que ninguna empresa puede obviar.

Pero la **formación** va más allá de la que se pueda dar al inicio de una relación laboral. La formación debe plantearse durante **toda la vida laboral** del empleado en una organización. Para esto, es necesario un servicio o actividad concreta en la organización, de **planificación de carreras** en la que se ayude al empleado a enfocar su camino profesional en la dirección que mayor rendimiento le proporcionará en un futuro a él y a la empresa. Este servicio también debe dirigirse a conocer los activos con los que cuenta la organización, en caso de tener que cubrir plazas vacantes urgentes y que éstas puedan ser ocupadas por empleados que las deseen, siempre y cuando se conozcan las aspiraciones, habilidades y metas de cada uno y, con ello, dónde pueden encajar mejor en caso de poder cubrir una vacante que cumpla sus aspiraciones.

Para la orientación laboral existen técnicas de recursos humanos como el *Coaching* y el *Mentoring* que constituyen nuevas tendencias innovadoras de formación y que se desarrollarán también en el apartado 5.4.3.

Dentro de la formación, la planificación de carreras es un ámbito cuya responsabilidad no sólo recae en los departamentos de recursos humanos sino que se espera que, además, sea el propio empleado quien se interese por la misma. Es el propio trabajador quien debe hacer saber sus aspiraciones, sus gustos y sobre todo sus fortalezas y debilidades laborales para que su talento sea evaluado y, en su caso, redirigido y encajado en el puesto que mayor optimización preconice.

La formación, cumple un papel esencial en el desarrollo del empleado. Del mismo modo que se pretende retener el talento y reciclarlo, se puede ganar mucho si se fomenta la “**multiplicación**” del mismo; la inversión en habilidades potencialmente mejorables de empleados, no necesariamente de los más brillantes, permitirá sacar un mayor rendimiento de todos y cada uno de los trabajadores. De nuevo se insiste en que el desarrollo del talento y su localización no tienen porque encontrarse en las personas más inteligentes, más eficaces, más rápidas o más experimentadas.

Es clave, dentro de la empresa, formar a los empleados en temas tan triviales como la **gestión** del tiempo, la gestión de proyectos, la organización de las tareas, los protocolos de gestión documental, así como la formación en informática, idiomas, o nuevas tendencias o novedades en el sector al que pertenece la empresa, para así actualizar y reciclar los conocimientos. Herramientas como las *wikis*, los *blogs* de empresa, los sistemas propios de almacenamiento o el *microblogging* (servicio de mensajes breves como Twitter), permiten a una empresa unificar protocolos de procesos de trabajo, comunicarse instantáneamente y permanecer unida en cuanto a formatos de trabajo, sucesos, reuniones, noticias, cumpleaños, etc.

Entre otras razones, la formación aumenta la **productividad** de los empleados. Una persona formada adecuadamente sabrá realizar sus tareas de forma profesional, invertirá menos tiempo en desarrollar sus actividades y aportará soluciones reales que reducirán costes y aumentarán la eficacia.

La formación **reduce los accidentes**. Los profesionales formados cometen menos errores en el desempeño de sus tareas porque conocen bien cómo realizarlas y los riesgos que de ellas se pueden extraer. Por extensión, ocasionan menos accidentes laborales. Por poner un ejemplo representativo, **Endesa** ha reducido en un 80% los accidentes laborales desde 2004 a mayo de 2008 gracias a la impartición de más de 350 cursos, a más de 27.000 empleados de la compañía y de trabajadores de empresas contratistas, con más de 220.000 horas de formación²². Como consecuencia se ha reducido en un 60% el **absentismo laboral** por accidente, indicador que mide el número de jornadas perdidas por cada 100 horas trabajadas.

22. www.eleconomista.es (21/05/2008)

Los empleados formados **se sienten más implicados con la empresa** ya que se dan cuenta de que se les valora por sus conocimientos y por tanto se sienten más cercanos a los problemas y retos que la empresa tiene planteados. Éstas serán personas que no abandonan sus responsabilidades. La formación, además, suele incorporar un alto coste de inversión y pretende, en muchos casos, formar a sus empleados con una visión de largo plazo. La formación implica saber implementar soluciones: un empleado que sabe aportarlas añadirá un grandísimo valor a la organización, y si es gratamente o justamente reconocido, permanecerá en la organización.

La formación aumenta la **satisfacción de los clientes**. Los clientes saben detectar cuándo un empleado es un buen profesional, entrenado y formado adecuadamente. Los empleados que saben tratar correctamente a los clientes y que saben transmitirles seguridad, experiencia y soluciones útiles, producen en éstos una satisfacción y fidelización mayores, activos, hoy en día, de un elevado valor imposible de monetizar.

La formación aumenta la **adaptación de la empresa a los cambios del entorno**. La mayor preparación de los empleados les hace menos vulnerables en tiempos de incertidumbre económica y empresarial. Además, la formación supone un esfuerzo adicional por parte del empleado, ya que le exige una actitud abierta hacia el aprendizaje, la compartición de experiencias, el conocimiento de nuevas formas de hacer y plantear el trabajo día a día, nuevos escenarios que resolver, etc. Todo ello hace que las personas se preparen para afrontar e incluso prever los cambios. Empleados formados para cualquier adversidad, dan a la empresa la **agilidad** necesaria para reaccionar a tiempo, ante cualquier circunstancia.

La formación aumenta la **competitividad**. En un contexto de competitividad extrema, la formación de los profesionales marca la diferencia entre las empresas de un mismo sector, en donde el nivel de calidad de productos y servicios está muy igualado. Por ello la inversión en formación constituye un requisito esencial para que una empresa **se diferencie** y, a su vez, cree valor añadido²³.

Como nuevas tendencias de formación se pueden destacar los ambiciosos proyectos que llevan a cabo las grandes empresas españolas quienes, en los últimos años, han creado centros de formación internos, también llamados “**universidades corporativas**”, para labrarse un futuro de generaciones venideras preparadas tanto intelectual como culturalmente. Algunas empresas, que han creado estas universidades de empresa, son **Unión Fenosa**, quien fundó la primera universidad corporativa en 1995, BBVA que lo hizo en 2002, Banco Santander en 2004, Ferrovial, Telefónica, ACS, Indra, Endesa y Prosegur.

Las razones que justifican esta nueva tendencia de formación son varias. La primera es que las empresas también **quieren participar directamente** en la formación que se les da a sus empleados. Nadie mejor que los propios responsables de la empresa para trans-

23. http://www.microsoft.com/spain/empresas/guia_coaching/formar_empleados.mspix

mitir la cultura de la misma y la estrategia que la compañía quiere infundir. En el apartado 5.4.1., se detallará esta tendencia.

La **movilidad geográfica** constituye una excelente forma de aprendizaje y de generar valor, tanto en el resultado de la empresa como en el desarrollo de los empleados y su satisfacción personal y laboral. **KPMG**, es un ejemplo de empresa enfocada en la internacionalización de sus empleados y por eso ofrece programas específicos para promover las oportunidades internacionales y la gestión global de las carreras. A través del programa de movilidad internacional, el empleado puede decidir dónde quiere trabajar y ampliar sus conocimientos, eligiendo cualquiera de las oficinas de la red mundial de la consultora.

Uno de los desafíos que tiene por delante el departamento de recursos humanos es, precisamente, la formación y es que, según un estudio realizado por **Sodexho Pass** (multinacional francesa de asesoría en el ámbito de los recursos humanos) entre 15.000 trabajadores españoles, el 90% de los mismos **se siente más motivado si recibe formación**: el 89,7% de los mandos intermedios y el 93,2% de los administrativos afirman sentirse más motivados si reciben cursos de formación por parte de su empresa (datos de 2007). Pero el dato no es alentador si se tiene en cuenta que España se encuentra por debajo de la media de los países de la Europa de los 15, en cuanto al número de empleados que reciben formación por parte de la empresa (*Informe Cranfield, 2006*). Sin embargo, cabe destacar el gran esfuerzo realizado por las empresas españolas que, en los últimos diez años, han incrementado la inversión en formación notablemente. Sin embargo, ésta se ha vuelto mucho más selectiva, tanto en las categorías de la plantilla que la recibe, como en los contenidos.

En la encuesta de directores de recursos humanos, realizada para este estudio, se ha querido descubrir cómo las empresas invierten en formación y qué tipo de horizonte temporal predomina. En general, las decisiones de formación se presumen como inversiones para las que el retorno debe recuperarse cuanto antes y, por eso, predomina la formación con visión a corto plazo. En los mismos casos suele ser la empresa quien diseña esa formación, que puede o no ser demandada por el empleado.

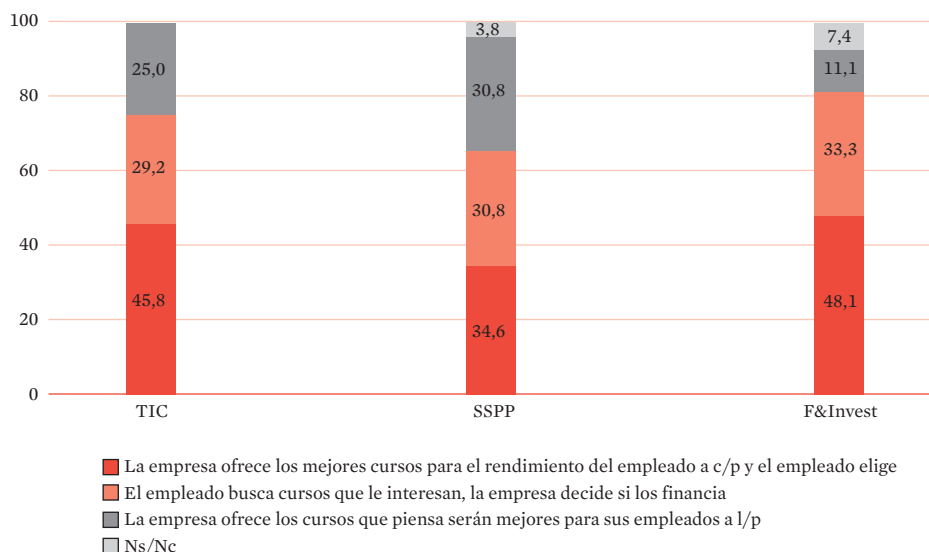
Esta idea cortoplacista, hace que la formación se enfoque hacia **necesidades de formación inmediatas**, cuyo impacto para el trabajador y para la empresa se verá rápidamente materializado y responderá eficientemente al problema que se planteaba desde un principio, y que se ha optado por zanjar a través de un adiestramiento urgente.

Es el sector farmacéutico quien parece abogar más por la formación de aplicación inmediata. Este hecho puede achacarse a la especificidad de los proyectos y su larga extensión en el tiempo que no permiten divagaciones formativas. El sector servicios, en su caso, parece presentar una opinión igualitaria por los tres tipos de formación planteados (según el siguiente gráfico). Lo mismo podría decirse del sector TIC, pero su preferencia por el corto plazo supera al sector servicios en más de 10 puntos. En general entre los tres sectores se puede apreciar que las empresas “no olvidan” o ignoran las preferencias de los empleados, pero prefieren apresurar la aplicación de lo aprendido.



Gráfico 7

Horizonte temporal de la formación ofrecida por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

g) Flexibilidad según la naturaleza del trabajo

La rotación interna dentro de la empresa, si la naturaleza del trabajo lo permite, ofrece la posibilidad de que los empleados “cambien de aires”, intercambiando puestos durante un tiempo determinado. Esto permite que los empleados experimenten nuevos contextos laborales, propiciándose la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas relaciones sociales y retos personales que promueven la motivación de los empleados en sus nuevos puestos de trabajo y el enriquecimiento de su experiencia.

Si el grupo de trabajo no lo considera productivo y la esencia de las tareas a realizar lo permite, se puede optar por permitir flexibilidad de horarios y oficina virtual (trabajar desde casa) ciertos días de la semana. Dentro de la empresa, las reglas sociales pueden flexibilizarse, permitiendo relajar las normas de vestuario ocasionalmente.

Pero la empresa española no explota esas medidas tanto como debería. Según el estudio *Euroíndice IESE-Adecco*²⁴, España se encuentra a la cola de los países con mayor flexibilidad horaria, detrás de Alemania, Francia, Reino Unido, Italia, Portugal y Polonia. El estudio revela que, la mayoría de los trabajadores españoles considera la flexibilidad horaria fundamental para la conciliación de la vida personal y profesional; de hecho, el horario de 8 a 15 horas, es el preferido por nueve de cada diez empleados en el país, tal y como se desprende de un reciente estudio elaborado por Alta Gestión²⁵.

24. http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N2772_F11102007.HTML

25. http://www.altagestion.es/hg/recursos/File/AG_flexibilidad.pdf

h) *La relación fluida y de confianza con los supervisores*

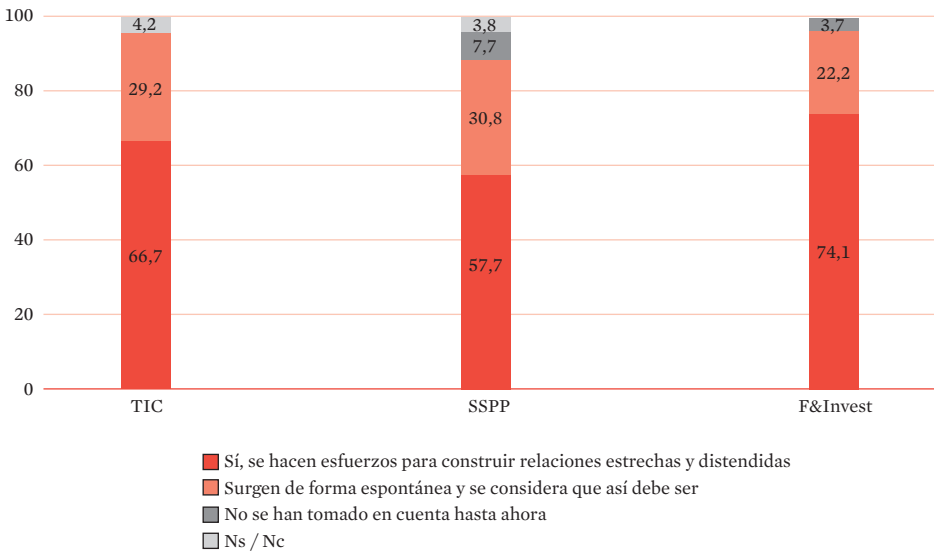
Para que el empleado pierda el miedo y la timidez, debe darse una relación de diálogo entre jefe y empleado y, así, comenzar a construir una **comunicación formal sin barreras**. La inclusión de los empleados en la toma de decisiones de la empresa, o al menos en las decisiones grupales, propicia una relación laboral de confianza, gracias a la incorporación del criterio del empleado en temas de importancia para el desarrollo de su trabajo, en los que puede y debe decidir.

Ciertas **dinámicas** de grupo promueven la cohesión social entre los empleados, ya sea entre los de mismo nivel jerárquico como con los supervisores, gerentes y directores. De esta forma, se pretende incrementar la **distensión** en el grupo, la confianza y la cercanía de los niveles jerárquicos, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción del empleado y su comodidad en la empresa. Las dinámicas más comunes son las comidas de empresa, las fiestas, la organización de viajes de fin de semana o las horas de “socialización entre los empleados”, etc.



Gráfico 8

Estrategia de construcción de relaciones entre empleador y empleado (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

Como medida específica de retención del talento y según los resultados de la encuesta, la mejora del clima laboral (dinámicas de grupo, fiestas, etc.) se considera la acción que el sector farmacéutico estaría más predispuesto a seguir implementando en un futuro cercano, ya que se posiciona como el más dispuesto a tomar medidas de acercamiento entre los niveles gerencial y de rangos inferiores. El de Servicios Profesionales es el que menos pre-

disposición muestra a “incentivar” las relaciones de acercamiento y distensión, si bien los tres sectores en su conjunto muestran tendencias firmes hacia la construcción de entornos distendidos. Destaca, sin embargo, en el sector de servicios, un 7,7% de empresas que no han tomado en cuenta hasta el momento la importancia de las relaciones jefe-empleado, en contraste con el sector TIC, que no ignora la importancia de las relaciones personales en el trabajo, como materia a tratar y en la que canalizar esfuerzos.

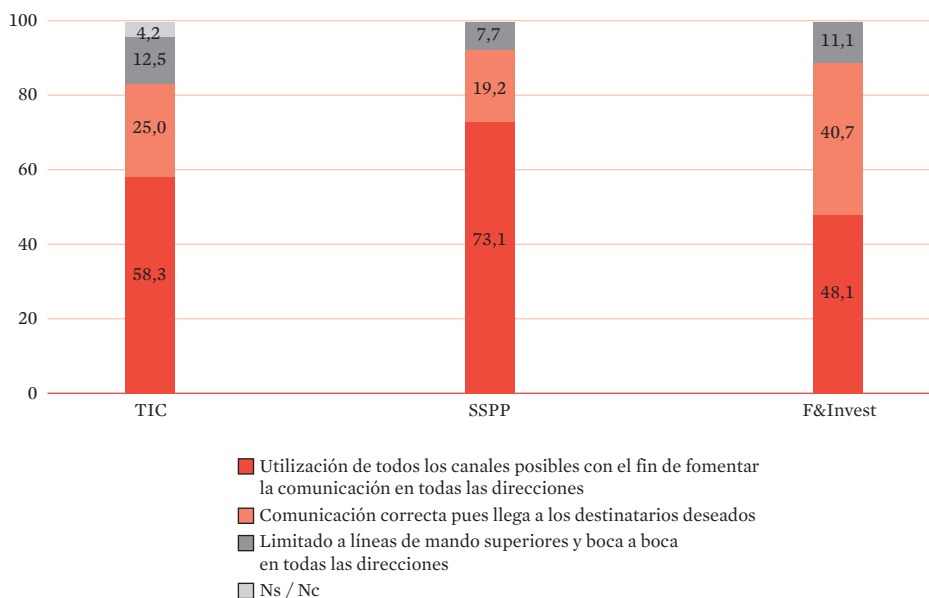
i) Buena política de comunicación interna

El tráfico de la información es necesario para la buena marcha de la organización y ésta sólo puede fluir contando con el **liderazgo** de los rangos superiores, en todos los niveles directivos y evitando la subjetividad que fomenta la rumorología. Es necesario procurar que la información llegue a los receptores deseados, se comprenda y se transmita de forma que el empleado cuente con la información completa a la hora de realizar su trabajo, sintiendo que es informado y respaldado de todo lo que le atañe a él y a su futuro profesional. Debe existir una comunicación interna eficaz que **fluya en todos los sentidos** para conseguir que los mensajes alcancen a sus receptores y las informaciones importantes lleguen a las personas adecuadas. Es necesario que los mensajes viajen en sentido contrario también (de abajo a arriba), así como de forma horizontal, facilitando su intercambio entre los distintos departamentos, equipos y empleados.



Gráfico 9

Tipos de estrategia de comunicación interna de las empresas por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

La encuesta demuestra que el sector más proclive a fomentar la comunicación multidireccional es el de Servicios Profesionales, que obtiene cierta ventaja sobre los otros dos sectores. Destaca que el sector que mayores esfuerzos ha hecho por incentivar la comunicación relacional entre empleados y superiores (el farmacéutico), es ahora el que mayor uso hace de un tipo de comunicación “formal”, quizá porque sabe que donde se han cultivado vínculos amistosos, ya no es necesario invertir más esfuerzos en hacer llegar la información, ya que se espera que la información fluya dentro de un canal de comunicación “natural” consolidado previamente.

Respecto al sector TIC, se percibe cierta dejadez en los esfuerzos por una comunicación en cascada, o al menos formalizada en todos los niveles, en comparación con Farmacia y Servicios, pues registra el mayor porcentaje de empresas (un 12,5%) cuya comunicación se espera que fluya boca a boca y se limita formalmente a las líneas de mando superiores.

Recientemente **Ikea** fue galardonada, entre otras empresas, con el premio a la mejor práctica de comunicación por **su revista interna**, donde los empleados podían expresar sus opiniones. **Vodafone** fue galardonada por su campaña de marketing interno dirigida a todos los empleados para celebrar, comunicar y agradecer a los empleados, los 15 millones de clientes conseguidos.

Dentro de la comunicación interna en las empresas, uno de los excelentes recursos, para sembrar confianza entre los empleados y dar una imagen de **transparencia**, es poner a disposición de todos la **información corporativa** de la empresa. El resultado más interesante de esta medida es el aumento de los resultados económicos.



“Cómo usar la Web 2.0 en la empresa: ¿No leíste la entrada en mi blog?, te despedí ayer”; Parte 1: Comunícate con tus empleados” (Oliver Widder: www.geekandpoke.com)

Es el caso de la publicación de los resultados por unidades de negocio o departamentales. El efecto de que todo el mundo conozca quienes han conseguido los objetivos, o los que mayores costes ahorran, hará que el resto de funciones en la organización despierte un sentimiento de competitividad por conseguir los mejores resultados. Por otro lado, el estar “al tanto del negocio”, es decir, conocer lo que va bien y lo que necesita mejorarse, las cifras, los porcentajes y las gráficas, envuelve, en mayor medida, la implicación y el esfuerzo de mejora del empleado, que observa como el resto de unidades rinde más o menos y desea mantener su situación de ganador o mejorar una posición relegada.

Otras técnicas de comunicación eficientes son las **reuniones periódicas** de personal en donde los directivos o gerentes cuentan los proyectos futuros, los cambios a introducir o simplemente charlan con los empleados sobre los temas más diversos.

j) El reconocimiento del desempeño de los empleados

Como se mencionaba al comienzo del estudio, los factores psicológicos de permanencia en la organización cumplen un papel inamovible en el bienestar del empleado en su empresa y se definen como las razones más efectivas para la permanencia del talento. La **satisfacción** de un empleado en la organización es un simple “gracias”, un “enhorabuena” o un “bien hecho”. Las recompensas emocionales (también llamado **salario emocional**), son tácticas de retención que no implican costes, ni altas inversiones, sino simplemente requieren tener en plantilla una serie de gerentes preocupados por sus subordinados, que hablan, se comunican, agradecen, reconocen y elogian los méritos de los demás.

Por otro lado, el empleado, a lo largo de su experiencia en la organización, va creando su propia trayectoria de éxitos, y construye una valiosísima reputación personal, que puede desmoronarse en cuestión de segundos por un simple mal comentario, o por la falta del mismo. Por eso los gerentes encargados de comunicar las malas y buenas noticias deben conocer bien a su receptor, su personalidad, su aguante y en definitiva su inteligencia emocional para aceptar las críticas, las felicitaciones o los cambios de planes.

En otro tipo de casos, el trabajador, dentro de su grupo social de trabajo y tras años de pertenencia a la empresa, alcanza un **status** o reconocimiento social dentro de la misma, que le hace generar lazos de permanencia y confianza, a los que no desea renunciar y por los que lucha. Ese empleado fidelizado ha promocionado socialmente dentro de la organización, los conoce a todos y todos le conocen a él, ha pasado tiempo en la empresa alcanzando una cierta comodidad en su área. Ese empleado debe ser objeto de reflexión: su desempeño es magnífico, pero se corre el riesgo de que se “relaje” y su rendimiento empeore. Por ello es urgente actuar rápido sobre este colectivo “acomodado” y procurar ofrecerle **nuevos desafíos**. En resumen, en la gestión del talento, una vez alcanzada la fase de la retención, es crucial llevar a cabo una **estrategia de mantenimiento**, de reciclaje de metas y conocimientos, para alcanzar nuevos éxitos y no caer en la rutina y el talento obsoleto.

Pero no sólo se deben reconocer los aciertos, sino que también han de analizarse los errores cometidos. Una organización que sólo celebra los éxitos, no avanzará si no anali-

za lo que ha hecho mal y eso implica un *feedback* o retorno de información de lo que ha fallado. Para que este flujo de información no se estanque, debe existir un claro modelo de comunicación interna en la empresa, basado en la confianza, la apertura, la transparencia y el espíritu de ayuda, capaz de hacer llegar a los empleados los objetivos por los que trabajar, los valores en los que creer y la misión por la que luchar.

k) La promoción interna

Se trata de una técnica de reclutamiento tan válida como la externa, pero en la que se cuenta con candidatos “de dentro” de la compañía, para ocupar puestos vacantes. Los beneficios obtenidos con la promoción interna están muy relacionados con la motivación y es que el, ascenso en el escalafón, no sólo es un reconocimiento por el trabajo bien hecho sino un agradecimiento por la fidelidad a la organización.

Muchas son las ventajas de reclutar internamente pues el trabajador promocionado tiene un mayor conocimiento de la empresa, ya que conoce las normas internas, políticas, costumbres y en general la cultura corporativa, con lo que se convierte en un candidato que ya no precisa de un periodo de adaptación ni se incurre en costes de errores por desconocimiento.

Por otra parte, mediante la promoción interna, se beneficia a otros empleados que sin quererlo, se ven ascendidos en dirección vertical u horizontal al puesto que el promocionado abandona, beneficiando su situación.

Por otro lado, el ahorro de costes es patente, ya que **se evitan costes de selección**, y además, el incremento salarial es, para el promocionado, inferior a la opción del reclutamiento externo. Solamente se acudirá al reclutamiento externo si estamos seguros de que dentro de la plantilla no existe un perfil adecuado para el puesto que se desea cubrir.

Pero es necesario ser **prudentes** en el reclutamiento interno, pues los candidatos idóneos no tienen porqué ser los que ya se conocen en la organización. Es conveniente ser muy rigurosos e **imparciales** a la hora de elegir al candidato adecuado, para lo que, estos empleados, deberán ser evaluados, objetivamente, por personas con las que no hayan mantenido demasiado contacto en la organización.

La promoción interna no sólo se reduce al ascenso del empleado, sino que puede tomar otras formas, como pueden ser los **movimientos internos, el enriquecimiento de puestos, las estancias en otras áreas o departamentos o la participación en proyectos transversales**. En definitiva cualquier labor que signifique un cambio para el empleado, un nuevo aprendizaje dentro del desarrollo profesional y, en consecuencia, una mejora del talento en la empresa, no tiene porqué estar ligado solo a cursos de formación.

Es importante que la empresa tome en cuenta a su plantilla en sus necesidades de contratación de personal, no sólo por razones de motivación, sino porque puede estar desperdiciando mucho valor en un capital humano excelente, si no presta atención a lo que tiene en su propia cantera. Pero, para que esa fuente de talento esté dispuesta a ascen-

der y a superarse a sí misma, debe percibir que la organización a la que pertenece se interesa por ellos, para lo que la empresa debe contar con unas políticas de promoción internas bien definidas, que generen en los empleados un alto grado de motivación por ascender en la organización.

Otra razón por la que se debe mirar hacia dentro en la búsqueda de candidatos es la **frustración** de los empleados de la empresa, que pueden sentirse infravalorados o ignorados por la organización, que acude al exterior para cubrir un puesto para el que se sienten perfectamente capacitados. Por otra parte, el que un empleado no consiga el ascenso deseado puede derivar en cierto **rencor** hacia la organización y una desmotivación que nada bueno, ni al empleado, ni a sus compañeros, ni a la empresa en general, puede traer.

La clave reside en estar seguros de que la persona elegida cumplirá con las expectativas y responderá a las responsabilidades asignadas, colaborando para que los objetivos y metas de la organización sean cumplidos.

Un ejemplo de promoción interna, pero a nivel global, es **Avis**, el gigante de alquiler de coches, quien, a la hora de cubrir vacantes para directivos, prefiere ascender a sus empleados a estos puestos desde dentro de la organización. Tanto es así que, las vacantes se anuncian en todas las oficinas de todos los países por medio de correo electrónico con la ventaja de la movilidad geográfica. Esto atrae la posibilidad de reclutar empleados de otras unidades que promueven el intercambio cultural-organizativo, de experiencia y de mejores prácticas en la empresa.

5. GESTIÓN DEL TALENTO POR SECTORES

5.1. El sector TIC

Pasada la crisis de las empresas “*puntocom*”, la demanda de talento tecnológico ha aumentado lentamente hasta convertirse en un activo de alta necesidad en la nueva empresa. El problema es que existe una alta **carencia de capital humano** con las competencias necesarias para desempeñar de forma satisfactoria las funciones requeridas por las empresas.

En España y según **AETIC**²⁶ (Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España), urgen 25.000 informáticos e ingenieros de telecomunicaciones, de los cuales 10.000 corresponderían a un perfil altamente cualificado, pero **no existe la oferta suficiente**. La generación “*babyboom*” de hace 25 años comienza a envejecer y la natalidad no se mantiene, por lo que se percibe una disminución de los universitarios demandantes de carreras especialmente científico-tecnológicas. Esto unido a que, según la OCDE, la remuneración posterior, observada por los estudiantes, no compensa el esfuerzo requerido para conseguir la titulación. En porcentaje, los estudiantes ingenieros de primer curso disminuyeron un 5,87% en el curso 2006-2007.

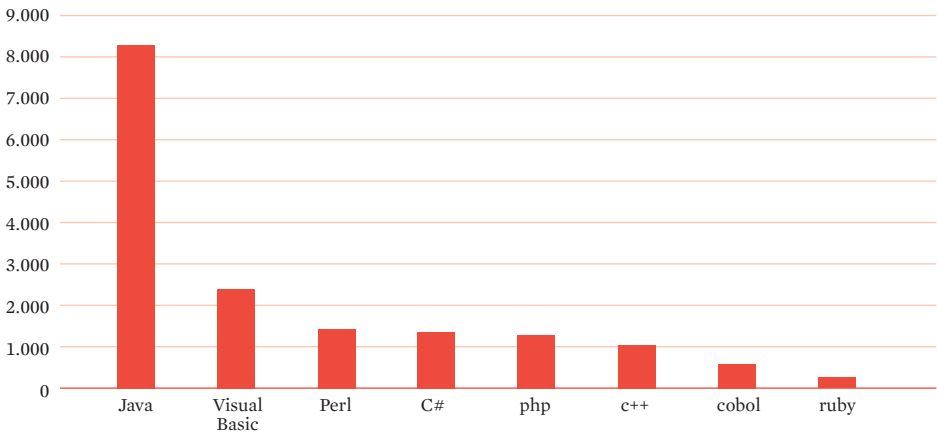
26. Proyecto ADAPTA, Análisis de la Oferta de Profesionales eTIC, 2008

Al problema de la formación se une la **falta de competitividad de los salarios**. Según un estudio de **Adecco**, el salario medio de España, en 2008, es un 34% inferior a la media de la UE-25, siendo el único que sigue distanciándose por su bajo crecimiento. En cifras reales, y según la consultora **Hay**, el salario base del sector alcanza en España los 63.889 euros para un alto directivo y los 40.333 euros para un cargo medio, en 2008. Según la misma consultora, para cubrir la falta de estos perfiles profesionales, la ayuda externa será clave.



Gráfico 10

Conocimientos más buscados por las empresas de tecnologías de la información y las comunicaciones (por nº de ofertas de empleo)



Fuente: Portal de empleo americano CarreBuilder, 2008

La **formación no se adapta a las demandas de un sector emergente**. En España, el escaso talento tecnológico se debe, en parte, a la insuficiencia en la formación: los planes de carrera no alcanzan los contenidos que serán requeridos posteriormente en las empresas, ni responden a la urgencia de incorporación al mercado, debido a la larga duración de las carreras (de 5 a 6 años en España, frente a los 4 años en el resto de países europeos).

Es por esto que, las empresas españolas tales como **Oesía**, deciden contratar ingenieros extranjeros de países de habla hispana, como Chile, Venezuela o Perú, o estudiantes en sus últimos años de carrera, a los que imparten la formación requerida por la empresa, antes de ser contratados, y en la que ya se encontrarán integrados si finalmente los incorporan.

Es destacable también, el problema de la localización de proyectos de desarrollo profesional atractivo para los profesionales. Tradicionalmente, los proyectos de mayor calado provocaban la **emigración** de los profesionales hacia ciudades o países más desarrollados. Estos han desarrollado su carrera profesional fuera de su lugar de origen, por lo que, las

comunidades receptoras han sido las beneficiarias de un valor enorme en conocimiento e inversión, en detrimento de las zonas que perdían a estos profesionales.

El factor “globalización”, en tantas ocasiones utilizado, también supone un problema y una oportunidad a la hora de retener talento local. Es conocido por todos cómo la tecnología sirve, hoy en día, a una **demanda global**, cuyo colectivo laboral puede desarrollar los servicios, no sólo en su país de origen y para una empresa local, sino también desde su país de origen y para una empresa localizada en el extranjero. Un ejemplo claro es India, segundo país del mundo, detrás de EE.UU., mejor preparado en tecnologías de desarrollo de software y programación informática y con 400.000 técnicos licenciados al año, cuyos institutos tecnológicos ya han sido implantados en EE.UU. y es, incluso, lugar de formación para alumnos y profesores extranjeros.

Ya en los años 80 y 90, tras la consolidación del PC, las empresas multinacionales como **Microsoft, Hewlett-Packard o IBM**, comenzaron a instalarse en este país ante la escasez de informáticos en sus países de origen. Pero lo que verdaderamente atraía a estas empresas era, y sigue siendo, el **bajo coste** de los servicios contratados y la **barata formación** de sus trabajadores.

EE.UU. fue el país que primero acudió a este colectivo profesional para cubrir la escasez de recursos; sin embargo, en Europa la demanda fue posterior, a excepción de Alemania que promovió un programa de recepción de 20.000 profesionales informáticos indios y búlgaros, en el año 2000, ante el déficit de expertos informáticos que sufría.

Es práctica habitual de empresas multinacionales, la búsqueda de **talento tecnológico** en países en **vías de desarrollo** situados en usos horarios distintos que aceleran la producción, los encargos o los servicios requeridos, ya que, si se demandan servicios al final de un día laboral, la orden entrará en horario de mañana en el país receptor, y el servicio exhibirá una mayor rapidez de ejecución que si se solicita en el propio país de origen.

El problema adicional, que se une a la falta de oferta, es la **falta de competitividad de los sueldos** y la equiparación de la formación universitaria y de postgrado con la de ciclos formativos de grado medio y superior. Muchos recién licenciados, y más tarde experimentados profesionales, ostentan sueldos equiparables a los de trabajadores de formación no universitaria, que no son competitivos con Europa o EE.UU. Los sueldos para ingenieros gerentes en EE.UU. superan casi 4 veces los españoles; además, España se encuentra a la cola de Europa en el ranking de sueldos, sólo por encima de Portugal y Grecia, sin tener en cuenta los puestos directivos.

Otro de los problemas que más afecta a este sector en general y a la profesión de ingeniero informático en particular, es la **carencia de una colegiación oficial**. La regulación de la profesión evitaría el gran problema que sufren los profesionales de este sector, que es el **intrusismo** profesional, y **delimitaría las competencias** exactas de los trabajadores del sector y su responsabilidad social y civil, como pueda ser la firma de proyectos.

En los países vecinos, las profesiones de *“Ingegnere dell’informazione”* en Italia, el *“Engenheiro informático”* en Portugal o el *“Chartered IT engineer”* en Reino Unido, etc., figuran

como profesiones reguladas, tanto en colegios como en asociaciones. Es cierto que en España existen colegios de ingenieros informáticos, pero todos son autónomos.

Quizás el intrusismo profesional sea la causa de la falta de competitividad de España en desarrollo de software o aplicaciones informáticas, pero también puede darse el caso de que una intervención, o regulación desproporcionada, relegue del mercado a los mejores profesionales, que no tienen porque ser titulados universitarios.

Las empresas maduras deben llevar a cabo **estrategias de cooperación** entre ellas en un contexto de competencia *win to win*, en el que todas ganan. Si bien, las empresas que mayor **especificidad** de activos requieren, frente a las más generalistas las generalistas demandarán un mayor nivel de complejidad en los proyectos; al contrario, serán capaces de reaprovechar más sus recursos humanos y, por ende, sus talentos.

De momento, las soluciones que se proponen son aquellas que desplazan la producción fuera de la cadena de valor, es decir, la **subcontratación** de aquellos procesos que no añaden valor real al producto final y cuya criticidad es suficientemente importante como para tener que asegurar su correcto funcionamiento. Es el caso del desarrollo de *software*.

Otras soluciones enlazan la innovación, la formación y las necesidades cambiantes de la empresa con el desarrollo de ventajas competitivas en aquellas empresas que mejores posibilidades financieras disfrutan y que mayor disponibilidad de inversión en I+D+i tienen. Es decir, convertir en oportunidades de desarrollo aquellas necesidades tecnológicas que surgen dentro de la empresa y que aportarán un claro valor diferencial.

Por otro lado, el **reciclaje** continuo de los conocimientos tecnológicos, que tan deprisa evolucionan, constituye un reto para las empresas que deben renovar sus conocimientos en la persona del ingeniero, el informático o el científico, así como sus planes de innovación, inversión y nuevos productos.

En España es necesaria una fuerte inversión en desarrollo del talento tecnológico, aunque comienzan a surgir iniciativas de desarrollo tecnológico de gran relevancia.

Ciudad Málaga Valley, un proyecto nacido en 2006, es una iniciativa apoyada por los presidentes de las más prestigiosas compañías (**Repsol, Vocento, Indra, ABC, BBVA, Oracle**, etc.), que pretende construir el referente tecnológico europeo de calidad en España.

El proyecto se circunscribe dentro de un **carácter académico y comercial**. La universidad de Málaga, de signo internacional e interprofesional (creada en los años 70 y 80), desarrolla en el Parque Tecnológico una estrecha cooperación con el mundo empresarial. Dispone de un edificio en el Parque donde se instalan grupos de investigación que trabajan conjuntamente con empresas. Allí se ubican también la Oficina de Transferencia de Tecnología (OTRI) y empresas donde participa la universidad. Además, en este edificio se instalan las empresas que se crean en la universidad (*Spin-offs*) y que un año después se instalarán en el *Bic-Euronova*, el centro de empresas e innovación. Por otro lado, más de cien estudiantes (becarios) colaboran todos los años con las empresas del Parque y son

un excelente vivero de profesionales cualificados, fundamentalmente, en nuevas tecnologías.

De forma adicional, el proyecto cuenta con el parque empresarial tecnológico creado en los 90, pero que, impulsado por el Ayuntamiento, aumentará el número de empresas tecnológicas ya que intervendrá para promover la rápida implantación de las empresas TIC en la ciudad.

Ambas iniciativas, la formativa y la comercial, pretenden atraer el talento tecnológico anhelado en las empresas españolas, atraer también gran cantidad de inversiones en I+D y, con ello, convertir a Málaga en referente de excelencia tecnológica, al tiempo que se crean alrededor de 100.000 puestos de trabajo.

El último fin del proyecto es formar, retener y atraer talento dentro de un contexto que integra objetivos de competitividad económica, cohesión social, sostenibilidad ambiental y cultural, y desarrollo de la región andaluza en sociedad digital y tecnológica.

Con todo y con eso, las empresas TIC suelen ser, no sin razón, las mejores empresas para trabajar en España. Según el ranking *"Great Places to Work 2008"*, **Microsoft** y **Cisco Systems**, ocupan los primeros puestos de las listas de empresas en el rango de 500 a 1.000 empleados y de 250 a 500 empleados, respectivamente.

La investigación que realiza el instituto estadounidense y que elabora dicho ranking, se compone de un examen a directivos y trabajadores en cinco áreas distintas: credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo. Entre los contenidos, incluidos en los cuestionarios, predominan temas como la honestidad, la seguridad física, la existencia o no de discriminación por sexos, cumplimiento de promesas, correcta asignación de funciones, flexibilidad horaria y de tareas y programas de acogida.

En la encuesta lanzada, se recoge una recopilación de las **amenazas** potenciales que los directores de recursos humanos detectan dentro y fuera de sus empresas. En concreto; en el sector de las TIC, las que más se repiten, se resumen en: **"pocos profesionales disponibles en el mercado"** (en un 20,8%), la **"alta competencia existente"** (20,8%) y el **entorno de crisis** (12,5%).

En cuanto al *modelo ideal*²⁷ de retención elaborado para este estudio, el sector TIC alcanza un **nivel 2**, o de empresa "orientada" hacia la ejecución de mejores prácticas de retención, ya que el 50% de las empresas encuestadas han encajado en este perfil. En el mismo sector, un 33,3% de las empresas se situarían en un nivel 1, o de empresa formal, y un 16,7% lo harían en el nivel 3, o de empresa integrada. En comparación con los otros dos sectores, el TIC se encontraría en la última posición en este modelo, pues el siguiente mayor porcentaje de empresas se ajusta al nivel 1 y no al nivel 3, como sería deseable y como ocurre con los sectores de servicios y farmacéutico.

27. Este modelo recoge los factores de actuaciones (generales y específicas) y el de evolución, que se explica detalladamente dentro del Informe Metodológico de este estudio.

5.2. El sector de servicios profesionales

Desde el sector que mayor peso tiene en la economía española, que incluye banca, consultoría, abogacía, inmobiliaria y asesoría en general, se desprenden problemas derivados de la **alta oferta de profesionales**, la **alta rotación laboral** (alrededor del 20%) y un futuro crecimiento del sector que demandará profesionales de una bolsa de trabajo cada vez más estrecha, dadas las circunstancias demográficas del pasado y las dificultades económicas del presente.

La **alta inserción** laboral en el primer año, después de concluir la titulación (generalmente estudios de Administración y Dirección de Empresas, Derecho, Economía y Diplomatura en Ciencias Empresariales), e incluso durante los últimos años de estudios, hace pensar que puede existir un cierto **equilibrio** entre oferta y demanda laboral. Esa facilidad de inserción laboral puede hacer que los profesionales abandonen la empresa más a menudo, si encuentran un puesto de mejores condiciones, o más encajado a su gusto. Este equilibrio de oferta, exceptuando la carrera de Derecho, puede deberse a dos causas inherentes a las carreras y a la estructura tradicional de una empresa.

La **polivalencia** del talento de las carreras más “generalistas” y las **necesidades** tan dispares de una empresa, en la práctica totalidad de las áreas para las que los estudiantes se preparan en la universidad, hacen que los futuros profesionales tengan un **abanico de posibilidades laborales muy extenso**, a la hora de elegir el área de una empresa a la que se quieren dedicar. Financiero-banca, marketing, estrategia, consultoría, recursos humanos, contabilidad, organización, comercial, distribución o logística; todas ellas son áreas de conocimiento al alcance del candidato con la formación adecuada y todas ellas están presentes en la práctica totalidad de las empresas del mercado de cualquier sector. No solamente empresas con ánimo de lucro o del sector profesional, sino también Pymes, ONGs, instituciones o empresas de sectores dispares.

En resumen, se puede afirmar que el sector de servicios profesionales, de nuevo exceptuando los perfiles jurídicos, son los que acogen un mayor número de candidatos **sin exigencia del sector de procedencia**, seguido de la Administración, la industria (bienes de equipo, motor, extracción, energía y manufactura), el gran consumo (ocio, moda, alimentación, cuidado personal y del hogar, etc.) y la distribución. Por el contrario, el sector más estricto sobre la procedencia del candidato es el químico-farmacéutico.

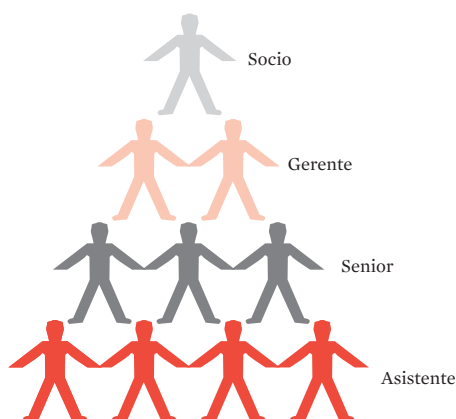
La tendencia que se observa, en cuanto a la selección del talento y volviendo al sector que concierne, es la demanda de un perfil más frecuente de, **técnico y directivo** a la vez. Las empresas se han dado cuenta de la necesidad de contar con directivos, no solo de perfil puramente empresarial, sino familiarizados también con el negocio de la organización. Por eso, los perfiles de otros sectores (tecnológico, sanitario o empresarial), tienden a entremezclarse en las empresas con los puestos de decisión. Podría considerarse este necesario fenómeno como **“sinergias del talento”**.

Desglosando el sector servicios en los componentes que se indicaban, la consultoría destaca por tener una contribución al mismo del 23% en 2008, según la Asociación de Empresas de Consultoría. El resto de componentes del sector no dejará de crecer, por lo que las empresas

deben ir a la búsqueda de las “bolsas de potencial”, identificados como los empleados de las empresas y los estudiantes, pero también sus **proveedores**, colectivo en el que no se había reparado hasta ahora y que merece ser objeto de estudio si se quiere contar también con su talento, en forma de experiencia y buen servicio, en el corto y largo plazo.

Las grandes consultoras, bancos y despachos son muy proclives a buscar talento en las **universidades** (foros de empleo, organización de competiciones), donde encuentran la materia prima de sus futuras organizaciones. También utilizan su **imagen de empleador** o marca de la empresa para atraer talento, además de la entrada de currícula a través de su página web.

De nuevo las consultoras, junto con despachos y asesorías, utilizan como estrategias de retención la oferta de **participaciones** en el capital de la empresa. La mayoría de consultores, abogados y asesores (no así en la banca) pasan a ser **socios** de las empresas en diferentes porcentajes. La **retribución variable** también es una medida muy bien acogida por los profesionales del sector que se describe.



Fuente: www.ey.com, 2008

En cuanto a los perfiles **legales**, el colectivo cuenta con una ventaja en cuanto a la **regulación específica** determinada por los colegios de abogados, que evitan el intrusismo, delimitan y debilitan la oferta (solo los abogados pueden ser abogados) y aumentan sus posibilidades de rotación. Este problema, u oportunidad, afecta profundamente a las empresas que los contratan, porque además las necesidades jurídicas de una empresa, de cualquier índole, estarán siempre presentes y los profesionales del Derecho tendrán un alto **poder de negociación**. Los *headhunters* se convierten en los instrumentos de captación más solicitados en esta profesión, donde, cada vez, más perfiles legalistas acaban optando por carreras profesionales alejadas de los despachos de abogados.

Los perfiles bancarios, también se enfrentan a un reto presente ya en muchos bancos españoles y es la **diversidad cultural** de sus plantillas a nivel global. La expansión de los bancos espa-

ñoles hacia países del resto de Europa, Sudamérica, Asia o Norte de África, ya es una realidad para la que hace falta saber cómo motivar a un colectivo laboral culturalmente diverso.

Las diferentes culturas del mundo se han diferenciado, según el autor Hofstede, entre otras dimensiones, como **individualistas** (grado en que las personas se valen por sí mismas) o **colectivistas** (grado en que las personas se sienten miembros de un grupo). A partir de esa diferenciación, se visualiza muy bien cómo unos grupos de trabajadores, y otros, son motivados o retenidos de formas radicalmente distintas. Países como EE.UU., Australia, Reino Unido y el resto de países europeos, a excepción de Portugal y los países del Este, muestran altos índices de individualismo en sus culturas y relaciones laborales débiles. En contraposición, los países latinoamericanos, como Guatemala, Ecuador, Panamá, Brasil, y los asiáticos, como Japón, China o Tailandia, muestran altos índices de colectivismo, grandes familias y grupos laborales integrados²⁸.

Estas diferencias culturales se traducen, por tanto, en **diferentes estrategias de motivación**, materializadas en la autonomía del trabajo, premios individualizados o evaluación por desempeño individual en los países tradicionalmente mercantilistas, o, por otro lado, el trabajo en grupo, la atención a la lealtad del empleado por su organización y la evaluación por objetivos grupales en aquellos que fueron, o son hoy, países de mayor intervencionismo.

Entre las preocupaciones o amenazas que se han detectado a través de la encuesta realizada, y en concreto en este sector, se encuentra la **alta competencia**, que afecta sobre todo a las pequeñas y medianas empresas en un 23,1% de los casos; los **incentivos económicos** (19,2%) y la dificultad de encontrar la **innovación adecuada** (15,4%), necesaria para obtener ventajas competitivas, tanto en personas como en proyectos. Estas amenazas se configuran como problemas del sector que, en teoría de Porter (1979), deberán convertirse en oportunidades. Se puede considerar este sector, al igual que el sector TIC, en el **nivel 2** del *modelo ideal*, o sector cuyas empresas se encuentran en la fase de “**orientación**” hacia las mejores prácticas. Un 46,2% de las empresas que se evaluaron en este sector se situaron en este nivel tras el análisis factorial, mientras que un 23,1% lo harían en el nivel 1, o empresa “formal”, y un 30,8% alcanzaría un nivel 3, o de empresa “integrada”; luego se espera una tendencia cercana al nivel ideal de integración.

5.3. El sector farmacéutico y de investigación científica²⁹

Las razones por las que el sector español de investigación científica encuentra ciertas barreras de adopción en España, es fruto de factores determinantes que dibujan la situación de este sector, no exento de problemas derivados de los lejanos retornos de la inversión, el contexto legislativo y la consecuente “fuga de cerebros”.

Existe una baja posibilidad de desarrollar carreras científicas en España. La carrera científica española se encuentra muy relacionada con la **docencia** y no con la propia inves-

28. <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/>

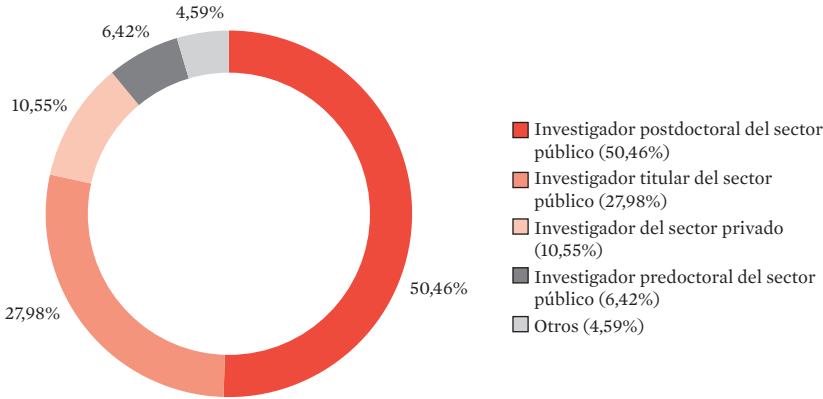
29. Ambos van de la mano y se consideran como uno solo.

tigación. Las posibilidades de optar a plazas universitarias, a través de oposiciones, se ven frustradas si no se cuenta con experiencia docente, añadiendo que, el exceso de carga lectiva, hace que los deseos de investigar se vean relegados al segundo plano. Por eso los profesionales que se encuentran en el extranjero tienen bajos incentivos para volver a España.



Gráfico 11

Grupo de pertenencia de los científicos españoles en el extranjero (%)

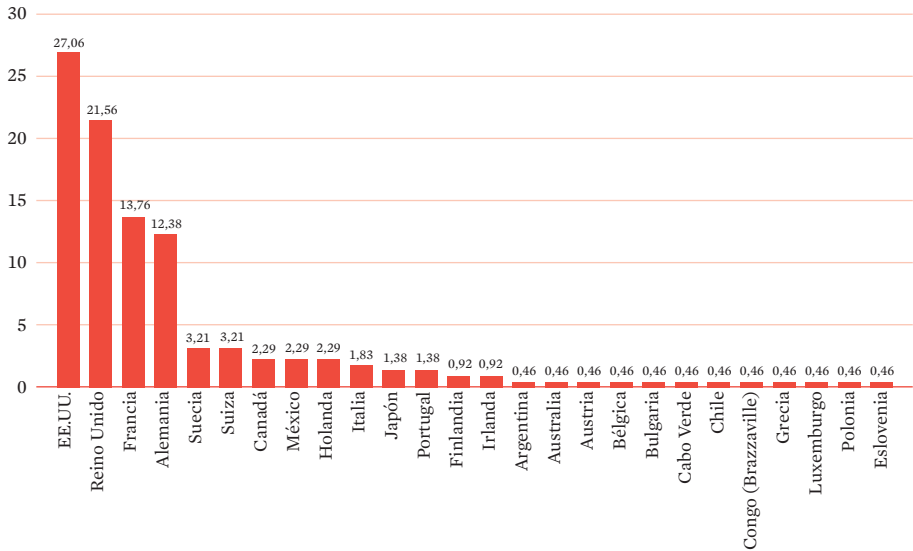


Fuente: Tercer Informe INNOVACEF: la respuesta de los Científicos Españoles en el extranjero y Aportaciones desde la Federación de Jóvenes Investigadores, 2008



Gráfico 12

Localización geográfica de los científicos españoles en el extranjero (%)



Fuente: Tercer Informe INNOVACEF: la respuesta de los Científicos Españoles en el extranjero y Aportaciones desde la Federación de Jóvenes Investigadores, 2008

Con respecto a España, las puntuaciones del índice INNOVACEF 2008 (del Centro de Estudios Financieros), indican que el nivel de confianza de los **jóvenes españoles** en el sistema de I+D+i español es de 4,3 sobre 10, cifra ligeramente superior a la que se obtuvo en el informe del año anterior (4,2), pero que vuelve a poner de manifiesto la escasa **confianza** de los jóvenes investigadores en el sistema nacional de innovación. Por Comunidades Autónomas, los investigadores encuestados afirman que los territorios con mayor grado de confianza en su sistema son Galicia, Cataluña y Valencia, todavía no superando el 5.

Los científicos **españoles en el extranjero**, están ubicados en EE.UU. y países de la Unión Europea, principalmente. Según ellos, los países que mayor confianza inspiran en los sistemas de I+D+i son Suiza (6,6), Reino Unido (6,6) y Estados Unidos (6,2). Los mismos jóvenes españoles en el extranjero, presentan una puntuación media, sobre la confianza en el sistema del país donde trabajan, de un 6,1 sobre 10, lo que representa casi dos puntos por encima de lo que declaran sus colegas en España.

En sus respuestas al cuestionario, estos “cerebros fugados” excedieron las puntuaciones marcadas por los investigadores que trabajan en España en la **totalidad** de los indicadores, lo que puede indicar un mayor apoyo a los científicos en el extranjero que provocará la temida fuga de cerebros y el estancamiento de la investigación española.



Tabla 6

Resultados de la encuesta del Tercer Informe INNOVACEF: la respuesta de los Científicos Españoles en el extranjero y Aportaciones desde la Federación de Jóvenes Investigadores, 2008³⁰

- El 94% de los científicos españoles en el extranjero (EX) ve factible publicar sus conocimientos este año, frente a la nada despreciable cifra del 83% de los jóvenes investigadores en España (ES).
- El 39% (EX) muestra expectativas de patentar, en comparación con un escaso 24% de los nuestros (ES).
- El 58% (EX) considera que se obtendrán nuevos, o mejorados productos o procesos, a partir de sus investigaciones, frente al 41% (ES) que tienen semejantes expectativas.
- El 65% (EX) está recibiendo, o va a recibir próximamente, formación adecuada para profundizar en su trabajo, por únicamente el 17% (ES).
- El plan de carrera satisface a un 75% (EX), en contraposición al reducido 32% (ES) que tienen esta misma percepción.
- El 56% (EX) observa buenas perspectivas en la contratación de nuevo personal de I+D+i, frente al 43% (ES).
- El 83% (EX) piensa que hay expectativas favorables de que haya un incremento en la inversión específicamente científica, por un 48% (ES) que están convencidos de este aumento.
- El 35% (EX) cree que existen posibilidades razonables de que se realice una acción comercial sistemática por parte del departamento de su organización encargado de transferir los resultados de la I+D+I, frente al 11% (ES).
- El 74% (EX) está actualmente cooperando, o lo hará próximamente, en proyectos, tanto multidisciplinares como unidisciplinares, por un 51% (ES).

30. <http://www.baquia.com/noticias.php?id=13872>



Tabla 6 (continuación)

Resultados de la encuesta del Tercer Informe INNOVACEF: la respuesta de los Científicos Españoles en el extranjero y Aportaciones desde la Federación de Jóvenes Investigadores, 2008³⁰

- El 85% (EX) está de acuerdo con los recursos económicos que recibe, aunque siempre sería conveniente que se percibiera una mayor cantidad en función de los objetivos alcanzados y de los que se pueden conseguir en un futuro, frente al 59% (ES).
- El 57% (EX) afirma que sus resultados ya se han convertido en ganancias de competitividad en las organizaciones en que trabajan, por solamente un 34% (ES) que ya ha conseguido este tipo de ventajas competitivas.
- De estas ganancias competitivas, el 21% (EX) ya las ha transformado en beneficios económicos para su organización, en comparación con el escaso 7% de los (ES), lo que da muestras del potencial científico español en términos económicos, del que ya se están aprovechando los países que los contratan.

Fuente: Tercer Informe INNOVACEF: la respuesta de los Científicos Españoles en el extranjero y Aportaciones desde la Federación de Jóvenes Investigadores, 2008

En el caso de España, no existen datos precisos sobre el número de investigadores que desarrollan su labor en el extranjero, pero diversos cálculos sitúan un rango de entre 3.000 y 10.000 (en la actualidad España posee unos 20.000), de los que, según la UE, sólo recupera **uno de cada 1.187 investigadores fugados**³¹. La mayoría de ellos tiene entre 25 y 34 años y, en un 3% de los casos, su destino es EE.UU., según un informe mensual del servicio de estudios de la Caixa (Abril 2007)³². En términos agregados de la Unión Europea, 400.000 científicos y tecnólogos trabajan en empresas estadounidenses.

En resumen, las causas que determinan la fuga de cerebros son las mismas que alegan estos investigadores para no querer volver: la escasez de oferta de infraestructuras y proyectos punteros, las bajas posibilidades de desarrollo de una carrera estable, una remuneración poco acorde con la cualificación y con el resto de Europa, un escaso reconocimiento social y, en palabras del portavoz de la Federación de Jóvenes Investigadores, Emilio Castro Otero, *un tejido empresarial y académico incapaz de absorber los investigadores que se generan*.

Según el criterio del sector, los científicos tienen una baja consideración social, aunque es la **profesión mejor considerada** popularmente, en cuanto a la confianza otorgada por los ciudadanos a estos profesionales. Según un estudio de la Fundación BBVA de junio de 2007, sobre la confianza de los ciudadanos en doce países en las distintas profesiones, los científicos obtienen la segunda mejor nota (6,9) sobre 10, detrás de los médicos (7,1), y por delante de ecologistas, jueces o policías.

Por otro lado, el **incremento del mercado de medicamentos genéricos** supone también una disminución importante de los ingresos farmacéuticos. Las EFG (especialidades farmacéuticas genéricas), crecen a un ritmo de un 30% superior al de la media del merca-

31. <http://www.profesiones.org/var/plain/storage/original/application/707c3e9b28c6e8bfb896aebaf7fe3ce5.pdf>

32. http://www.cincodias.com/articulo/D/Europa-vacia-talento-beneficioEEUU/20070407cdscdicnd_13/cdspor

do mundial y suponen también un impedimento para la investigación española. Su precio, por debajo del de los medicamentos tradicionales, disminuye las ventas de los no genéricos, lo que hace que las empresas pierdan mercado y, por tanto, ingresos “reinvertibles en investigación”. Además, se asiste a una inoportuna **deslocalización** de la producción de genéricos a países como la India y países del este de Europa y China³³. Pero la pérdida de terreno en el campo de los medicamentos ordinarios debe servir de **oportunidad** a las empresas farmacéuticas para focalizar esfuerzos en la búsqueda de nuevas patentes, nuevas localizaciones de investigación, o proyectos comunes.

La investigación para obtener nuevas **patentes** no es sencilla y trae consecuencias poco palpables en el corto plazo. Para la investigación de nuevas patentes, las empresas tienden a **fusionarse** o adquirir otros laboratorios (por ejemplo, la adquisición de Schering por Bayer en 2006, la OPA de la suiza Roche sobre Genentech o la compra de Wyeth por Pfizer), o bien, como medio para afrontar la I+D+i (por ejemplo, la fusión de Daiichi con Sankyo en 2005). Las operaciones de **concentración** del sector, en fusiones y adquisiciones, elevan el número de investigadores duplicados, lo que hace que el sector privado pierda posibilidades de creación de empleo.

El **vencimiento** de las principales **patentes** disminuye las ventas de las empresas que las poseían, ya que, una vez que la patente ha expirado, la competencia es capaz de copiar el producto y empezar a venderlo a un precio competitivo. Las empresas deben luchar por captar a los mejores talentos y realizar esfuerzos extraordinarios para retenerlos y obtener nuevas moléculas que aseguren las ventas del futuro y con ello, el trabajo de los científicos en sus empresas y en sus países.

En España sólo se gestan el 3% de los descubrimientos mundiales³⁴ y, únicamente, un 0,4% de las patentes sanitarias biotecnológicas europeas son españolas. Según datos de CMR Internacional, en 2005 se lanzaron 24 NMEs (Nuevas Entidades Moleculares) al mercado (incluye productos biotecnológicos), lo que refuerza la tendencia española a la baja en el número de NMEs, que se han reducido a la mitad en los últimos 15 años. Si se dirige la mirada hacia Europa, de las 65.606 solicitudes comunitarias de 2006, 1.093 eran españolas, frente a las 24.867 alemanas, las 7.327 holandesas y belgas o las 4.721 inglesas, según la OCDE³⁵.

Otro problema de las empresas investigadoras es **la lejanía de los retornos**. Desde que se obtiene una fórmula novedosa hasta que se compra un medicamento en una farmacia pasan hasta 10 años de pruebas y ensayos clínicos posteriores. Por el camino se queda una inversión superior a los 200 millones de euros, unas cifras que disuaden las inversiones.

Al conjunto de las diferentes trabas, se unen las **líneas de investigación prioritarias cambiantes** cada poco número de años, la **falta de personal técnico de apoyo de calidad**, la

33. <http://www.arthursen.com/articulos-estudios/estudio-sector-farmaceutico.php>

34. http://www.gaceta.es/11-07-2008+espana_cola_patentes,noticia_1img,1,1,26010

35. <http://www.navactiva.com/web/es/aimd/act/resumen/2008/07/14/47382.php?fecha=2008-12>

temporalidad de los contratos, la alta **burocracia** de las ayudas públicas y, junto a la progresiva **globalización** de los programas de desarrollo de nuevos medicamentos, la **deslocalización**, no sólo de la producción, sino también de la investigación.

Para solventar estos problemas, cabe orientar a la industria farmacéutica española hacia la ocupación de **nichos** de investigación, en los que España tiene mayor potencial y mayores posibilidades de éxito. Es el caso de la terapia celular, la medicina regenerativa o la investigación biomédica, fomentando conjuntamente las **estructuras mixtas** donde los laboratorios y centros de investigación se coordinen estrechamente con la empresa privada para financiar proyectos.

La inversión de la industria farmacéutica, en su vertiente privada, alcanzó los 922 millones de euros en Investigación y Desarrollo en 2007 en España, lo que supone un incremento del 15,1% respecto al ejercicio anterior, según datos de la Encuesta sobre Actividades de I+D en 2007 que elabora anualmente Farmaindustria³⁶.

Los datos agregados de España en I+D son esperanzadores, pues dedica el 1,2% de su Producto Interior Bruto (PIB) a Investigación y Desarrollo (I+D), cuando en 2001 sólo invertía un 0,9%. Pero todavía sigue lejos del 1,76% medio de los países de la Unión Europea (UE) y del 2,26% que invierten, en media, los miembros de la OCDE, según el estudio *Dinamismo Global en Ciencia, Investigación y Desarrollo*, publicado por esta organización en el año 2008. Según datos del mismo estudio, la inversión española en I+D ha crecido desde 2004 y alcanzó los 8.100 millones de euros en 2007. En el mismo informe se desvela que los gobiernos de las diferentes Comunidades Autónomas son, cada vez más, conscientes de la importancia del desarrollo de políticas en I+D, aunque los esfuerzos siguen concentrados en Madrid y Cataluña.

Algunos datos comparativos europeos posicionan a España en una situación alejada de la europea:

- La retribución media mensual en Alemania o en los Países Bajos es de 3.000 euros brutos, en España apenas supera la mitad.
- Un 75% de los investigadores disfruta de contratos de los que solo un 31% son indefinidos.
- Las empresas contratan recién licenciados sin experiencia profesional para formarlos, lo cual no es reprochable, si bien se debería formar desde la experiencia profesional de investigadores experimentados en el extranjero.
- De los investigadores españoles fugados, solo regresan un 0,08%.
- En investigación contra el cáncer los británicos destinan 13 euros *per cápita*, mientras que los españoles aportan 70 céntimos³⁷.

³⁶. <http://prensa.farmaindustria.es/comunicado.html?id=46265> (20/05/08).

³⁷. "Fuga de cerebros, Huir para vivir de la ciencia", Esther Plaza Alba, Enero-Febrero 2008.

Los esfuerzos **legislativos** por agilizar y favorecer la investigación española, y la educación en general, se materializan en la nueva *Ley de 2007 de la Reforma Universitaria*, cuyo objetivo se enfoca en otorgar mayor libertad a las universidades en cuanto a la autonomía administrativa, financiera y académica, para estimular la búsqueda de la calidad, la movilidad de los investigadores y la mejora de las condiciones para la transferencia de tecnología.

Tras esta nueva ley, el **CSIC** (Consejo Superior de Investigaciones Científicas), fue transformado en agencia estatal, lo que significó, que sería capaz de gestionar su propio presupuesto y de contratar mayor número de científicos, en concreto, fueron 1.200 científicos más, añadidos a los 2.400 que necesitaba hasta el momento³⁸.

Por otro lado, el refuerzo de la investigación española, tanto en el campo tecnológico como en el farmacéutico, viene de la mano del **Plan Nacional I+D+i 2008-2011**, cuyos objetivos se han identificado teniendo en cuenta los principios básicos recogidos en la ENCYT (Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología) y son los que han marcado el diseño de los instrumentos y los programas nacionales del mismo:

1. *Situar a España en la vanguardia del conocimiento.* Potenciando la formación e impulsando la excelencia científica.
2. *Promover un tejido empresarial altamente competitivo.* Aumentando la participación de las Pymes en el sistema de investigación e innovación, la difusión y transferencia de resultados públicos, adecuación de la I+D a la demanda y cooperación en las actividades y en la disponibilidad de infraestructuras.
3. *Desarrollar una política integral de ciencia, tecnología e innovación, la imbricación de los ámbitos regionales en el sistema de ciencia y tecnología.* Mejora de la coordinación y cooperación entre la AGE y las CCAA; incremento de los niveles de armonización y normalización de los sistemas de seguimiento y evaluación; participación conjunta AGE-CCAA. en las convocatorias de ayudas a la I+D+i (cogestión, cofinanciación y codecisión).
4. *Avanzar en la dimensión internacional como base para el salto cualitativo del sistema.* Internacionalización de las actuaciones, participación en programas internacionales y de países extranjeros en programas españoles.
5. *Conseguir un entorno favorable a la inversión en I+D+i.* Alcanzar una buena gestión y acceso a la financiación.
6. *Fomentar la cultura científica y tecnológica de la sociedad.* Promoción de la cultura científica y los avances; comunicación social de la ciencia, aprovechando los nuevos formatos de comunicación.

Otras iniciativas de atracción de talento son: los programas *Severo Ochoa*, orientados a incorporar a universidades, centros públicos de investigación y hospitales, a científicos

³⁸. <http://investigacion.universia.es/noticia.jsp?idNoticia=3298&title=REFORMA-CSIC-CREACION-NUEVA-AGENCIA-EVALUACION-FINANCIACION>

de prestigio internacional; o los programas *I3* y *Ramón y Cajal*, que se centran en incentivar a los centros para que contraten a sus investigadores de forma estable en las empresas.

Desde el Ministerio de Educación, se impulsa también el retorno de los trabajadores en el extranjero, ya que anunció, a principios del año 2008, la convocatoria del *Subprograma de Estancias de Movilidad Postdoctoral en el Extranjero*, para el que contrataría a los jóvenes investigadores en el extranjero, que antes recibían su salario en forma de beca, en un paso más hacia la recuperación de todos esos talentos migrados.

Entre los objetivos del Ministerio de Sanidad, se pretende dar un gran impulso a la investigación científica fomentando la cooperación y la internacionalización de la ciencia española, la divulgación ciudadana y un sistema universitario «de excelencia». Asimismo, el Ministerio pretende “trasladar el potencial científico a la práctica clínica, fortalecer las capacidades innovadoras de los agentes del sistema y llevar a cabo colaboraciones con la industria tecnológica y farmacéutica³⁹.

A nivel empresarial, la farmacéutica **Lilly** lidera el ranking del año 2008, de las Mejores Empresas para trabajar en España (empresas de más de 1.000 empleados), tras ocupar el segundo puesto durante dos años seguidos. **Roche Pharma** se encuentra en un quinto lugar, lo que podría hacer pensar que predomina un esfuerzo palpable, dentro de su rango de tamaño, de estas empresas por mejorar sus organizaciones en materia de personas.

Según el ranking europeo de las 1.000 compañías que más invierten en Investigación y Desarrollo, hecho público por la Comisión Europea en octubre de 2008, 23 empresas españolas, encabezadas por Telefónica, están incluidas en este listado en el cual se encuentran, sin embargo, otros países que superan a España en número: empresas británicas (289), alemanas (189), francesas (113), suecas (78) y finlandesas (60)⁴⁰.

De las 23 españolas, Telefónica es la única que se encuentra entre las 100 primeras, en concreto en el puesto 41 (baja un lugar respecto al año anterior), con una inversión en I+D de 594 millones de euros en 2007. A continuación se sitúan Indra (en el puesto 116), **Almirall** (159), Repsol YPF (196), Industria de Turbo Propulsores (200), Iberdrola (220), **Zeltia** (251), Acciona (305), Grupo Ferrovial (307), Gamesa (348), Grupo Empresarial ENCE (583) y **FAES Farma** (639). Del resto de empresas españolas farmacéuticas se encuentran: **Ercros** (886) y **Grifols** (893).

En este registro se observa también que, como dato optimista, el crecimiento de la inversión en I+D de las empresas de la UE es mayor que el de las estadounidenses. Mientras que la inversión en I+D de las empresas de EE.UU. ha aumentado un 8,6%, la de las empresas de la UE lo ha hecho en un 8,8%.

39. <http://www.solociencia.com/noticias/0806/30130906.htm>

40. <http://www.cincodias.com> (15/10/2008).

De las empresas presentes en el ranking, por sectores y a nivel mundial, el de productos farmacéuticos y biotecnología sumó el 19% de la inversión en I+D, de las que varias empresas farmacéuticas mostraron un aumento fuerte de la inversión en I+D: **Schering-Plough**⁴¹ (33,7%), **AstraZéneca** (29,8%), **Roche** (25,9%) y **Novartis** (21,1%).

La encuesta realizada para este estudio, ha podido conocer las inquietudes que los directores de recursos humanos tienen en sus empresas y en el entorno que les rodea. Llama la atención el hecho de que las amenazas tradicionales de este sector, no se sitúan entre los problemas más repetidos, que siguen siendo la “alta competencia”, los “incentivos económicos” y la “crisis económica”. En concreto, la “**movilidad internacional**”, los “**pocos profesionales**”, la “**inestabilidad**”, la “atracción hacia otros proyectos”, los “caza-talentos” o la “especialización”, son inquietudes de segundo orden.

En cuanto al nivel en que se sitúa el sector farmacéutico y como se repite en los dos sectores previos, **el nivel 2**, o de empresa “**orientada**”, vuelve a ser el camino que toman estas empresas, en un 55,6% de los casos. El nivel 1 lo obtendrían un 18,5% de las mismas y el nivel 3, un 25,9%.

41. A día de hoy adquirida por la estadounidense Merck, MSD en España.

Capítulo IV

MEJORES PRÁCTICAS



1. MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS ESPAÑOLAS

1.1. Mercadona es el empleado

Mercadona constituye un ejemplo a destacar entre las empresas de distribución que más importancia concede a sus trabajadores. La política de recursos humanos de Mercadona se encuentra orientada hacia *“la búsqueda de la plena satisfacción.”* Prueba de ello son los importantes esfuerzos realizados por la empresa en torno a él y a las políticas que le favorecen, basados en los principios extraídos de su memoria anual 2007.

La filosofía de Mercadona, *“para que el cliente esté satisfecho el trabajador debe estarlo primero”*, concibe unos vínculos de unión entre la empresa, el cliente y el trabajador que han sido el motor de éxito de la empresa y para lo que lleva a cabo diversas formas de retención y mejora del talento.

La motivación del empleado hacia objetivos de productividad está sustentada por iniciativas de **Calidad Total** que comienzan por la realización personal del empleado y su desarrollo profesional, para lo que las iniciativas de **formación** constituyen una política básica en el avance de la empresa. Entre los planes de formación se encuentran el de Acogida y Liderazgo, que incluye técnicas de integración de equipos y eficiencia laboral y el denominado “Carné Homologado” en el que los empleados reciben toda la formación requerida para el puesto antes de ocuparlo. Destaca también el plan de formación en inglés, a nivel grupal e individual, y el plan en informática, sumando un total de 4,5 millones de horas de formación, monetizadas en 1.200 euros invertidos en media por cada trabajador.

Otros cursos de formación van dirigidos a la enseñanza de herramientas para la optimización del tiempo y los recursos, como el programa *“Horarios Informatizados”* para establecer horarios automáticamente y ganar tiempo para otras actividades, o el programa *“Project’03”* con el objetivo de mejorar la planificación de proyectos. También se han diseñado programas enfocados a la mejora de la coordinación y la agilidad entre proveedores y empresa.

La formación también engloba a las empleadas de tiendas como las perfumeras, que reciben cursos de Fitoterapia⁴², Puericultura o Maquillaje o los animadores, fruteros y carniceros que reciben formación específica para sus funciones en temas de productos. Destaca también la *Escuela de Mantenimiento* enfocada en la formación de futuros gerentes de mantenimiento, en la que se adquieren los conocimientos para mantener en perfectas condiciones la maquinaria e instalaciones de los supermercados.

Dado que la formación es minuciosa, la **estabilidad** de la plantilla es otra de las premisas de Mercadona que, a partir de 1995, decidió convertir a todos los trabajadores en personal de **contrato fijo**.

42. Estudio y uso de las plantas con fines medicinales.

La **promoción interna**, desde el desarrollo profesional, es una máxima en Mercadona, por eso la totalidad de sus cargos directivos, son fruto de la promoción interna, que, a su vez, sirve al resto de los empleados como herramienta de motivación. En 2007, 900 trabajadores fueron ascendidos en sus funciones y adquirieron nuevas responsabilidades, fruto de la visión de desarrollo profesional de las personas de su política de recursos humanos.

La conciliación de la vida familiar y laboral es una preocupación palpable en la política de recursos humanos de Mercadona y se refleja en las **innovadoras medidas** de personas que llevan a cabo. Con respecto al colectivo femenino y con motivo de la Aprobación de la Ley de Igualdad, las trabajadoras embarazadas pueden dejar de trabajar a partir de la semana de gestación determinada para su puesto de trabajo, recibiendo en todo momento su salario original. Además de esta medida, las madres podrán alargar la baja maternal 30 días más, añadidos a los 4 meses que marca la ley. De hecho, el porcentaje de trabajadoras que deciden ser madres en Mercadona es del 9%, superando la media española que es del 4%, dadas las condiciones favorables.

Una medida de conciliación que no suele darse a menudo en el sector de la distribución, es la **no apertura de los centros los domingos**, medida que refleja claramente la inclinación de Mercadona por la conciliación familiar y la salvaguardia de la calidad de los puestos. Otras medidas más difundidas son las de creación de centros de educación infantil en algunos establecimientos. En estos momentos cuenta con 4 centros distribuidos en Madrid, Alicante, Barcelona y Sevilla.

Gracias a la estandarización de los puestos y al diseño escrupuloso de los mismos, es posible conocer de antemano los horarios de los trabajadores con un mes de antelación lo que les permite planificarse mejor en su vida personal, manteniendo la **misma hora de entrada y salida, el mismo número de horas trabajadas al día y la jornada continua**.

Para alcanzar la plena satisfacción de los empleados y en lo que a retribución se refiere, Mercadona persigue el criterio de la equidad entre responsabilidades y sueldo, diseñando una política retributiva coherente y que recompense los esfuerzos. Pero las políticas de incentivos económicos, tales como la retribución por objetivos, no sólo se aplican a directivos sino que incluyen también a los miembros de la plantilla incorporados en la empresa hace más de un año. Los empleados de Mercadona que han conseguido alcanzar los objetivos individuales, de equipo o de empresa, han llegado a percibir como premio hasta dos veces su sueldo.

La salud laboral también pasa por ayudar a mejorar la satisfacción de los trabajadores en sus puestos, por eso Mercadona trata de formar en materia de ergonomía, reposición de tiendas o trabajos en altura, ayudando a los empleados a preservar la salud a la hora de preparar palets o cobrar en la caja, para lo que las cajeras cuentan con sillas adaptadas. En este mismo ámbito de salud, se llevan a cabo campañas internas, reconocimientos o evaluaciones de riesgos.

1.2. Ferrovial y Prosegur, nuevas empresas que han optado por la universidad corporativa

Las universidades corporativas o centros de formación internos, son una alternativa de formación de empleados, por la que muchas empresas optan hoy en día. En este apartado presentamos dos de ellas, pertenecientes a dos importantes organizaciones españolas, Ferrovial y Prosegur.

Summa, la Universidad Corporativa de Ferrovial

En febrero de 2007 se creó la Universidad interna de Ferrovial, un proyecto en el cual se pretendía unificar la cultura corporativa y los perfiles que conforman Ferrovial, además de potenciar el talento. Este hecho ha supuesto un *hito en el desarrollo y la gestión del talento en la organización y representa una potente herramienta*, que pretende alcanzar la excelencia a través de la diversidad cultural y de perfiles, para compartir experiencias entre los negocios⁴³.

De momento, la universidad se dirige a directivos y predirectivos, pero tras su corto año de vida, pretende expandir la formación a otros colectivos. Los docentes son profesionales de entidades externas o personal del propio grupo.

La Universidad está estructurada a través de tres escuelas. La Escuela de Liderazgo, dirigida al desarrollo de habilidades directivas, La Escuela de Negocio, especializada en programas relacionados con la cadena de valor: (gestión comercial, de operaciones y de funciones corporativas, como las finanzas o los recursos humanos) y la Escuela de Integración Cultural, enfocada al desarrollo de programas de acogida, promociones e idiomas.

En la Escuela de Integración, los programas de acogida, con una duración de tres días, tienen como objetivo dar una visión general sobre la compañía, su historia y nuevos retos, además de conocer experiencias similares de personas de las distintas líneas de negocio. Es un programa diseñado inicialmente para 45 personas por edición, en el que se intercalan ejercicios de sala y *outdoor*⁴⁴.

Desde la creación de la Universidad Corporativa y la adquisición de BAA (empresa de gestión de aeropuertos), han aumentado las horas de formación de 837.972 a 1.700.000 horas en 2007.

La gestión del talento es una prioridad estratégica para la empresa, que trata de identificar a los mejores profesionales dentro y fuera de la organización, y también de entre los profesionales expatriados (un 60% de la plantilla trabaja fuera de España). Para este cometido se aplica internamente un sistema de valoración del trabajo, **capaz de medir la aportación de cada empleado a la organización**. Durante 2008, se extendió la evaluación al 68,2% de los empleados. Por otro lado, externamente se llevan a cabo programas de selección que sólo permiten incorporarse a la firma a los profesionales más cualificados del mercado. En

43. www.ferrovial.es

44. www.expansionyempleo.com (27/06/2007)

2007 se inició la **planificación de la sucesión** de las 54 posiciones de primer nivel directivo, a través de un proceso de revisión de talento de entre más de 250 profesionales.

Prosegur y la universidad online, un proyecto de e-learning

La plataforma de formación *online* de Prosegur, iniciada en 2002, es un proyecto modelo en optimización del uso de las tecnologías de la información para la formación universal de los empleados de una multinacional y la compartición del conocimiento.

La empresa desarrolló un proyecto de formación continua, basado en la teleformación, para lo que fue capaz de recopilar, en una herramienta informática, las mejores prácticas de cada área de la compañía a lo largo de 30 años y, a su vez, supo difundirla a 13 países.

Para la puesta en marcha del proyecto se pudo contar con el apoyo de la alta dirección que, en palabras del director de la Universidad Corporativa de Prosegur, David Laorga, *vio en la universidad el elemento esencial para el cumplimiento de la estrategia de la compañía*. Esta actitud de alineación de estrategia y actuaciones es fundamental para el éxito de los proyectos en cualquier organización.

Para lograr la creación de una herramienta de formación de uso amigable, eficiente, accesible desde cualquier lugar y flexible para el proceso de formación, se estructuró el conocimiento en series de **módulos**. Los directores, fueron los que desde un principio facilitaron los conocimientos, los recursos gráficos y experiencia necesarios para nutrir esos módulos de conocimiento.

La visión modular del proyecto, facilitó su rápida consecución. Bajo un sistema de cadena, los contenidos se esbozaban y producían a modo de “cadena industrial”, gracias al conocimiento de los directivos y a la herramienta de aprendizaje de *Virtual Training*, alcanzando una producción de 4 módulos semanales.

Los módulos desarrollados y accesibles a través de Internet, tendrían una duración de 15 minutos y serían reutilizables para diferentes cursos de la universidad. Los módulos se agruparían en asignaturas, y estas en facultades: Valores y Competencias; Conocimientos Específicos de Negocio; Dirección Comercial, Comunicación y Marketing; Económico Financiero; Recursos Humanos; Tecnologías de la Información; Tendencias Tecnológicas de Seguridad; Seguridad y Riesgos y Calidad. Los contenidos de la universidad *online* recogen también noticias de Prosegur y se accede a un plan de carrera personalizado para cada empleado.

Los contenidos de formación, se combinan con videos, situaciones prácticas e información muy específica para cada puesto de trabajo en Prosegur, para lo que existe un **mapa de puestos** que permite localizar a cada empleado o alumno, en su posición exacta de la organización, para una justa promoción interna y una perfecta y sincronizada gestión del talento.

Finalizada la producción de todos los contenidos, se puso en marcha el **Plan de Comunicación Interna** de la nueva iniciativa. Esta fase de transferencia de la nueva herramienta, fue clave para el buen funcionamiento y aprovechamiento máximo de su potencial por parte de los gerentes, *country managers* y usuarios, a quienes se les hizo presentaciones explicativas.

1.3. Indra: Programas de Búsqueda Interna del Talento (BIT)

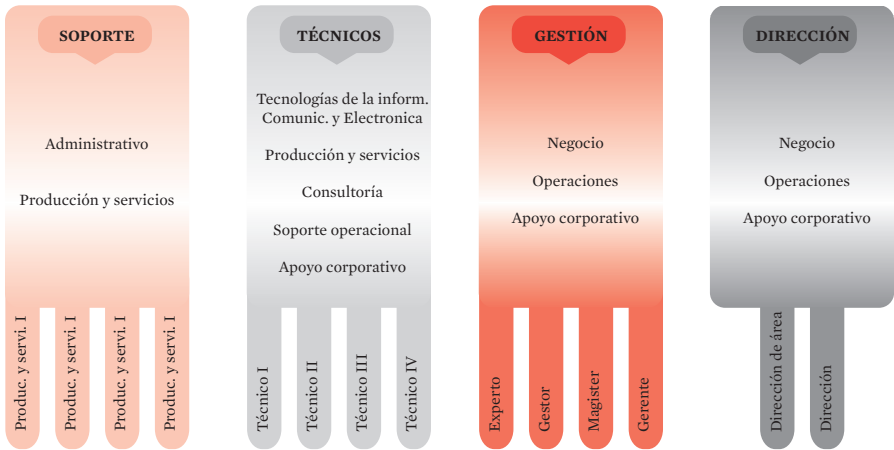
En Indra, una de las políticas base de recursos humanos es la gestión del talento interno dentro de la empresa y, para ello, más que intentar retener el talento, tratan de potenciarlo y desarrollarlo internamente mediante los programas BIT, con un doble objetivo, impulsar el valor para los clientes y para la compañía.

Una de las fortalezas que caracteriza a Indra dentro de estos programas, es la posibilidad de que los empleados **busquen su propio talento** mediante herramientas de “auto-diagnóstico” que, puestas a su disposición, permiten a los empleados identificar qué nivel de exigencia espera la organización de ellos mismos y qué es lo que son capaces de hacer, desarrollar y optimizar.

Estos programas parten de la base de que el talento ya existe en la empresa, pero es necesario identificarlo y desarrollarlo desde dentro y desde la formación. Para ello, el sistema de gestión del talento de Indra está basado en **roles**, cada uno de los cuales lleva asignado un “itinerario de desarrollo”, compuesto por sugerencias de lecturas, cursos de formación presenciales u *online*, participación en eventos, etc.

Teniendo en cuenta criterios técnicos y de formación académica, de idiomas y de competencias, el departamento de recursos humanos selecciona a un grupo de empleados destacado en los tres ámbitos, que entran a formar parte del programa. Los mejores dentro de la compañía acceden al programa BIT, en 4 niveles diferentes: técnico, gestión, dirección y soporte, que les ayudará a alcanzar mejores y mayores conocimientos y a desarrollar su perfil de competencias como profesionales. Dentro de cada nivel, los empleados son entrenados en las áreas en que son establecidos.

 Gráfico 13
Modelo de roles como sistema de gestión



Fuente: Indra, Diciembre de 2006

Para Indra la gestión del talento está basada en 4 pilares estratégicos de referencia que son el “pilar conocimiento”, el “pilar operativo”, el “pilar social” y el “pilar individual”. En cada uno de ellos trabajan las técnicas necesarias para desarrollar las habilidades requeridas en cada factor y en cada área en que el empleado ha sido establecido.



Gráfico 14

Los cuatro pilares del talento



Fuente: Indra, Diciembre de 2006

Dentro de estos programas de desarrollo se diferencian aquellos enfocados hacia los empleados con **alto potencial**. En los planes para los empleados más brillantes, se les proporciona formación a medida en áreas diversas como el impacto de la toma de decisiones, habilidades comerciales, gestión de la compañía, interrelación de funciones y un claro conocimiento del negocio de Indra desde la perspectiva del mercado, de los clientes y de los inversores.

De los grupos seleccionados se crean nuevos grupos con perfil de desarrollo de negocio preparados para cumplir las expectativas de la compañía en el futuro. De los planes de desarrollo se desprenden, en un 80%, empleados que alcanzan puestos de nueva responsabilidad, como la dirección de mercado, además se consigue en cierta medida la **transferencia** de conocimientos tan deseada en las compañías, que **multiplica** el talento en la organización. Aparte del desarrollo interno del talento, se consigue también la promoción interna de los empleados dentro de la compañía.

En cuanto a las medidas sociales que implementa, Indra lidera un programa de conciliación de la vida familiar y laboral, supervisado por una persona que vela por su cumplimiento: teletrabajo, flexibilidad de horarios, ampliación de bajas por maternidad, premios a la natalidad y asistencia jurídica, son algunos de sus componentes.

El teletrabajo es una política para la que Indra pone empeño (programa *w@vo-teletrabajo*), haciendo un estudio de los puestos *teletrabajables* en la organización y asignando

teléfono móvil y portátil, para facilitar el trabajo desde casa. Indra ha recibido en 2008, el certificado de Empresa Familiarmente Responsable otorgado por la *Fundación +Familia*.

En cuanto a la retribución, la política salarial se define a título individual y tiene en cuenta cuatro aspectos: los logros del empleado en comparación con los que debía haber conseguido, la valoración retributiva de su puesto en el mercado, **la escasez de su perfil** y el potencial de su crecimiento, valorado en la entrevista de desempeño.

Para Indra, la marca de empleador es una estrategia de marketing de captación de talento muy importante. Indra es consciente de la batalla que se libra por el talento técnico y, por ello, expande su marketing de captación allí donde se encuentre el talento tecnológico, además de los programas técnicos-formativos (*Habilita-t*, *Inicia-t*, *Crece-t*, *Consolida-t*). En las universidades está presente mediante becas a estudiantes de penúltimo año, que ejercen de **embajadores de la marca**.

1.4. SM, difusión de valores, formación y conciliación

Esta empresa editorial fue galardonada, en 2007, con el *Premio Hudson-Infoempleo*⁴⁵ por su proyecto de retención del talento lanzado en 2007 y para el que optaron un total de 40 empresas. Dicho premio pretende premiar, en la persona del Director de recursos humanos, la práctica empresarial que mejores resultados haya obtenido a lo largo del año en materia de personas.

El programa de retención del talento (según explicó la directora de recursos humanos de SM), “*se ha basado en un diagnóstico basado en estudios de clima laboral, entrevistas a los profesionales que dejaban el grupo y desayunos con la dirección*”. Para llevar a cabo el programa, se decidió actuar en tres ámbitos: la estructura organizacional, la remuneración y la calidad de vida.

En el primer aspecto, se trabajó en los **valores** del grupo editorial y en iniciativas acordes con el estilo de la empresa, como eran la innovación, la cercanía, la responsabilidad social, la visión global, el trabajo en equipo, la velocidad y la eficacia. Entre las **estrategias de retención** aplicadas, se encontraban el aumento de la promoción interna, el empeño en la formación, programas para potenciar habilidades y técnicas de coaching, etc., con el objetivo de crear “un liderazgo compartido entre los empleados”.

El segundo eje fue la **retribución**, que “*se había quedado algo obsoleta*”, para la que se incorporó una nueva visión y en la que el equipo editorial también se orientaría hacia los resultados, participando de ellos con una retribución variable. Además, los programas de beneficios se flexibilizaron y ampliaron a todos los profesionales del grupo.

El último eje del plan de retención del talento de SM se centró en la mejora de **la calidad de vida** de los trabajadores, que “sirvió para poner en marcha el proyecto “*Somos Más*”,

45. <http://es.hudson.com/node.asp?kwd=premio-hudson-infoempleo>

con el que se añadieron dos semanas al permiso de maternidad, se redujo la jornada por cuidado de familiares con reserva de puesto y se propusieron otras medidas, como la “compra” de vacaciones, horas libres de cumpleaños, financiación de comidas, descuentos, fisioterapia, plazas de aparcamiento o descuentos en gimnasios⁴⁶. Con ello se logró **reducir cuatro puntos el índice de rotación**.

2. MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS EXTRANJERAS

2.1. Ikea, la sencillez del talento

Las necesidades de retención del personal han despertado el interés de las empresas de distribución por la formación de sus empleados, desde la base hasta la alta dirección. Es el caso de Ikea, quien, desde su área de iniciación y formación, involucra al empleado desde el primer día para hacerle consciente de su pertenencia al equipo.

Nada más entrar el empleado en la empresa, se le hace entrega de un vídeo con la historia de Ikea y de su fundador. También la compañía trata de informar a sus empleados de la evolución de Ikea con la publicación de una revista mensual, en la que los trabajadores pueden dar sus opiniones y obtienen noticias de cómo evoluciona la empresa en todo el mundo (nuevas tiendas, nuevos productos, etc.).

La **cercanía** de los altos mandos es palpable, ya que entablan relaciones directamente con los empleados de los almacenes y crean una sensación de empresa en todos ellos. Ikea se refiere a sus trabajadores como “colaboradores” y no “empleados”, reflejando un modo de pensar muy en boga hoy en día en las grandes empresas: una forma de referirse al trabajo de su gente como una **contribución** para que la empresa tenga éxito y que cada puesto de trabajo se configure como crítico a su manera⁴⁷.

Reflejando su filosofía familiar, Ikea crea lugares de trabajo donde las necesidades personales son prioritarias y se reflejan en una política de flexibilidad laboral. Si un empleado necesita tiempo libre para cuidar de un padre enfermo, estar en casa para cuidar a los hijos o un horario flexible para cuidar de un recién nacido, pueden hacerlo sin preocupación de tener penalizaciones u obstáculos en su carrera.

Otros beneficios que Ikea ofrece, y enfocados de nuevo a la familia, incluyen: seguro médico y dental para empleados que trabajen 20 horas o más a la semana, con elegibilidad para su pareja e hijos; seguro médico y dental también para los empleados que trabajen menos de 20 horas; tiempo libre para la adopción de un hijo, ayuda escolar, plan de 401(k)

⁴⁶. Caso tomado del artículo publicado el 4-03-08 en: <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/394438/03/08/RSC-Grupo-SM-galardonada-con-el-Premio-HudsonInfoempleo-por-su-proyecto-de-retencion-de-talento-lanzado-en-2007.html>

⁴⁷. <http://retailers.wordpress.com/2008/01/23/ikea-demuestra-que-sabe-cuidar-al-cliente-interno/>

(plan de pensiones), desarrollo profesional, programas de entrenamiento y, por supuesto, un descuento para compras en Ikea.

La promoción en Ikea es posible desde puestos de bajo nivel hasta puestos de responsabilidad; además, la formación de los empleados de tiendas en proyecto de apertura se realiza en “Ikeas” de otros países y es posible solicitar traslados de tienda entre ciudades. Las ofertas nacionales e internacionales son accesibles desde la página web local, promoviendo la movilidad internacional.

El ambiente de trabajo es de alta implicación en la toma de decisiones por parte de todos los miembros del departamento. También es destacable el hecho de que, según la disponibilidad de cada empleado, pueden diseñar el contrato de mayor o menor número de horas y en el horario que les convenga. Es un trabajo idóneo para estudiantes.



La **filosofía** de Ikea de “hacer las cosas bien, sencillas y con conciencia de costes”, se ve reflejado en su política de trato al empleado y en lo que se espera del mismo: humildad, apertura y sinceridad, responsabilidades asumidas, respeto, sencillez y ganas de mejorar. La formación o experiencia inicial no es condición necesaria para ascender en la organización en ciertas áreas de negocio.

En la propia organización de IKEA, desde el año 1992, se mantiene un plan de acción ambiental en el que se da formación en educación medioambiental a sus trabajadores y trata de adaptar las diferentes áreas de la empresa, como el transporte y los proveedores, para que cumplan con las normas de respeto al medioambiente. Para este objetivo, Ikea sustituyó en Reino Unido la flota de coches de empresa por coches híbridos. También Ikea impulsa, entre sus empleados, hábitos de consumo moderado, regalando bombillas de bajo consumo a su incorporación en la empresa.

Estas medidas se suman a la iniciativa de Ikea de conseguir que sus tiendas en todo el mundo funcionen con energía 100% renovable en 2012, además de reducir su consumo de energía en un 25% para ese mismo año.

Ikea ha sido nombrada por la revista *Fortune*, durante tres años seguidos, como una de las «100 mejores compañías para las cuales trabajar», figurando también en la lista de la revista «*Working Mother*», durante cuatro años consecutivos, entre las «Mejores 100 Compañías para Madres Trabajadoras». También la revista *Training* la cataloga como una de «las 100 mejores compañías que tienen éxito en el desarrollo del capital humano», durante cinco años seguidos⁴⁸.

2.2. Starbucks, el empleado es socio



La compañía de café, fundada en Seattle en 1971, y la más grande del mundo en el negocio de las cafeterías, responde a un modelo de negocio en el que los empleados son un pilar imprescindible para la obtención de una nueva “experiencia del café”. El trato de los empleados hacia sus clientes y la satisfacción de los mismos, pasa por una atención individualizada y de amabilidad por parte de los empleados, para quienes la compañía tiene un nombre peculiar, pues los denomina “socios”.

Los empleados o “socios” de Starbucks, conocen el producto y saben venderlo, aconsejan, sugieren nuevos sabores y ponen la atención más detallada en el proceso de venta, para ser capaces de comunicar “la pasión de su compañía por el café” y que el cliente experimente el placer del café. Así es como Starbucks ha construido su imagen de negocio, antes que su propia marca, y basa su modelo de publicidad en la propia “*in-Store experience*”.

En cuanto a formación, los empleados son instruidos antes de su incorporación durante 24 horas en los centros regionales de formación en los que aprenden, no solamente todo lo necesario sobre la cata del café, sino también sobre plantaciones y crecimiento, tostado y procesamiento en general, origen del café, diferencias en el sabor y, por último, la comercialización. Los cursos son impartidos por directivos especialistas que han trabajado en un comercio minorista por lo menos dos meses.

El empeño de Starbucks por la formación de sus empleados y por la perfección de su servicio ante el cliente más exigente, pasa incluso por el cierre de los establecimientos. A principios del año 2008, la cadena cerró durante 3 horas y media cerca de 7.100 cafeterías en EE.UU. para enseñar a sus empleados a hacer el café “expresso” de la forma más exquisita⁴⁹.

Según el fundador de la cadena, la *competencia puede “copiar” tus productos pero nunca a tu gente*”, y es por esto que la empresa presta tanta atención a los empleados, porque son ellos quienes conectarán con el cliente de la mejor forma, si éstos son felices en su lugar de trabajo.

48. <http://espanol.news.finance.yahoo.com/081014/15/gkd8mz.html>

49. <http://www.juansobejano.com/2008/03/05/la-jugada-de-starbucks/>

La mayoría de los empleados de Starbucks, son jóvenes estudiantes que trabajan medias jornadas y que deben ser motivados en su lugar de trabajo. Normalmente en cada local hay de dos a seis socios al mismo tiempo, de los cuales, al menos uno viste el delantal negro que lo identifica como “Coffee Master”.

En los Estados Unidos y Canadá, cada socio puede elegir entre llevarse a su casa una caja de té o una libra de café (poco menos de medio kilo) por semana, y los que trabajan un mínimo de 20 horas semanales tienen opción a acciones de la compañía.

El paquete retributivo de Starbucks incluye salario base, bonus por objetivos, planes de pensiones tras un año en la empresa (al que contribuye con una cuarta parte de lo que el empleado aporta), acciones y beneficios sociales, como seguros de vida, salud, dental y de visión, ayudas a la adopción, ayuda financiera por muerte o enfermedad de familiares, desastres naturales, accidentes o discapacidad. El pago de los días festivos es una vez y medio el salario base por hora.

Entre otros beneficios que los empleados pueden obtener se encuentran los planes de compra de acciones o “Bean Stock”. Starbucks fue la primera empresa privada que ofreció la opción de comprar acciones, tanto a sus empleados de jornada completa como a los de media jornada. Para la compra de acciones, los empleados pueden emplear hasta un 10% de su salario en compra de acciones de la compañía con un 15% de descuento. La compañía emite boletines informativos sobre el rendimiento de las acciones, así como otras noticias de la compañía.

El derecho a recibir estos beneficios, así como de ser capaces de acceder a la compra de acciones, solo será posible si se ha trabajado un mínimo de 160 horas y después de 2 meses. Las condiciones de acceso a ciertos beneficios van a depender directamente del tiempo que llevemos trabajando en la cadena.

Para mantener informados a sus empleados, la alta dirección organiza foros en cada una de las regiones de ventas de la compañía, en los que tratan una serie de temas sobre el futuro de la compañía, el ahorro de costes, etc. y se invita a los asistentes a presentar sus ideas y sugerencias a la alta dirección. Además, dentro de las oficinas se construyen equipos autodirigidos, en los que la toma de decisiones es compartida, sobre todo en temas de contratación.

Ventajas como las que se mencionan, han hecho que, en el año 2008, Starbucks haya alcanzado, en la revista *Fortune*, el séptimo puesto de las mejores compañías para las que trabajar, después de haber aparecido en el 16º en 2007, en el 29º en 2006 y en el 11º en 2005. En Inglaterra, por otro lado y en el mismo ranking, pero publicado por el diario *Financial Times*, se ubicó a Starbucks en el top 10 en 2007. Otro logro de la compañía es el bajo nivel de rotación registrado (del 65%), muy por debajo del promedio del sector que es del 150% al 400%.

2.3. Lilly, una fórmula de retención y mejora del talento

Esta empresa farmacéutica de origen estadounidense, que alberga en España casi la totalidad de su cadena de producción, ofrece una amplia gama de beneficios que le han servido en el 2008, para obtener el primer puesto en el *Ranking de las Mejores Empresas Para Trabajar en España* de más de 1000 empleados. La clasificación cuenta con la opinión de los trabajadores en una encuesta anónima y confidencial en la que se analizan temas de credibilidad, respeto, justicia, orgullo y camaradería y se examinan los resultados de una auditoría sobre la política de recursos humanos.

La política de comunicación interna de la empresa se caracteriza por tratar de acercar la compañía al empleado y el empleado a sus directivos con charlas semestrales con el presidente, reuniones de clima laboral, etc., valorando las aportaciones de sus empleados. Además, también se promueve la participación del empleado en la compañía con un programa de opciones sobre acciones (*Global Shares*) que permite a los empleados comprar participaciones de la compañía a un precio fijo.

Son múltiples los beneficios sociales de los que disfrutan los empleados de Lilly. Las ayudas para las familias con hijos son amplias, desde ayudas para guardería, hasta becas de estudios para hijos con altas calificaciones y para huérfanos de empleados. Además, las jornadas laborales son flexibles, existen 10 rutas de autobuses para llegar (en el caso de su sede en España) al trabajo desde Madrid a Alcobendas, aparcamiento para todos los empleados, instalaciones deportivas, sala de descanso y comedor. El polideportivo cuenta con un especialista que facilita el uso de la sala de musculación y las pistas de fútbol, baloncesto, tenis y pádel. La natalidad también es premiada con un 50% del sueldo del trabajador.

Existen otros beneficios no monetarios que acompañan las políticas de recursos humanos de la empresa y cubren complementos a las prestaciones de la Seguridad Social para personas con alguna discapacidad a cargo de los empleados, pensiones en caso de orfandad, seguros de vida para todos los empleados, planes de pensiones, que benefician actualmente a cerca de mil personas y al que la compañía aporta el doble de lo que aporta el empleado y, por último, premios por antigüedad.

En cuanto a la salud de los empleados, existe un Área de Prevención y Seguridad donde se valoran los riesgos asociados a cada tipo de labor además de llevar a cabo la formación, simulacros de evacuación y la organización del Día de la Seguridad. También cuenta con un servicio médico a través del cual se puede acceder al reconocimiento anual obligatorio por ley y a otra serie de pruebas médicas.

Destaca también el área de Ergonomía, dedicada a prevenir molestias músculo-esqueléticas o procedentes del manejo manual de cargas. Por otro lado, la empresa es consciente de la adaptabilidad de las instalaciones a personas con minusvalías y, por ello, trata de contar con edificios sin barreras arquitectónicas.

Con respecto al desarrollo profesional de los empleados, Lilly ofrece un diseño de planes de formación individuales acordes a las características de la persona, su potencial y las

necesidades de su puesto. También incluye un programa denominado “Conectad@s”, que es un grupo de trabajo dedicado a la diversidad y al desarrollo de iniciativas de interés general en ámbitos tan variados como la situación de la mujer, los estilos de liderazgo o el entrenamiento en diversidad para la dirección. Este grupo promueve medidas para favorecer las oportunidades de desarrollo y promoción. En 2006 trabajó en ámbitos tan dispares como el desarrollo profesional, los estilos de liderazgo, la situación de la mujer en la compañía y la conciliación de la vida personal y laboral.

En cuanto a actividades extra laborales, se llevan a cabo actividades de ocio, como campeonatos deportivos en los que participan cerca de 300 empleados, o la Fiesta de Navidad para empleados e hijos de éstos menores de nueve años junto con un lote navideño. Por otro lado, el Club de Empresa, formado por empleados, organiza actividades lúdicas con la ayuda económica de la empresa.

2.4. Google, la innovación y el talento

Google destaca por ser una de las empresas más innovadoras del mundo. Sus oficinas centrales en California se encuentran en el primer puesto del ranking de las “100 Mejores empresas para trabajar”, según la revista *Fortune*. Prueba de ello es la cantidad de servicios innovadores al alcance del empleado y el ambiente que se respira en una organización en la que los trabajadores pueden llevar sus mascotas al trabajo, entre otras ventajas y facilidades.

- La política de comida sana de la empresa está presente en los servicios de restauración. 11 cafeterías *gourmet* gratuitas y salas de *snaks* en las que sólo se ofrecen productos sanos, como cereales, frutos secos, zanahorias, fruta fresca, yogures, bebidas y capuchino.



Comida servida en Google. Fuente: www.bitperbit.com

- En Google también es posible optar por servicios, como cortes de pelo dentro de la empresa, y obtener un reembolso de 500\$ en comida para llevar en caso de nacimiento, para facilitar el trabajo en las primeras semanas tras el alumbramiento. También reservar mesa o estudiar mandarín, español o francés es posible en Google.

- La salud y el ejercicio físico son una máxima en la empresa donde es posible hacer ejercicio en el gimnasio, recibir clases de un entrenador o incluso recibir un masaje subvencionado. También cuentan con 5 médicos a disposición del empleado para cualquier chequeo gratuito.



Oficina de Google en Zurich. (Fuente: www.infobaeprofesional.com)

- Autobuses lanzadera desde las estaciones de tren, con WiFi incluido. Los trabajadores que llegan en coche a trabajar también obtienen servicios como lavado de coche y cambio de aceite. En línea con la gestión limpia de la compañía, la empresa premia a los trabajadores que compran coches híbridos con 5.000\$.
- La gestión del tiempo también es fundamental para Google, por eso los empleados pueden realizar las tareas domésticas en el trabajo. La empresa cuenta con servicio de lavandería, tintorería, guardería y notaría.
- En cuanto a las reuniones, suelen realizarse “en la cola de la cafetería”, en ambientes cinematográficos, o en enclaves tan curiosos como igloos utilizados en expediciones a la Antártida.



Oficina de Google en Zurich. (Fuente: www.infobaeprofesional.com)

Google infunde una filosofía de empresa **innovadora** en la que, en palabras de sus fundadores, “*el trabajo debe ser un reto y los retos deben ser divertidos*”. Para este fin, Google no solamente propicia un ambiente distendido, sino que además dota de enorme importancia al papel de los empleados. El trabajo en equipo es clave y se loan los logros individuales que contribuyen al éxito global de la empresa. Las ideas propuestas se analizan y se llevan a la práctica con gran rapidez, ya sean ideas tecnológicas o no. La del autobús lanzadera fue una propuesta de un empleado harto de conducir al trabajo, que propuso la idea y, una vez estudiada por él mismo, se implementó sin demasiados estudios de viabilidad por parte de la empresa.

En cuanto al desarrollo del talento en Google, el tiempo dedicado a la generación de innovación se invierte en “tiempo libre” para el que los ingenieros están autorizados a dedicar el 20% de su tiempo, lo que les permite generar ideas en ambientes distendidos.



Oficina de Google en Zurich. (Fuente: www.infobaeprofesional.com)

Otra forma que Google utiliza, a nivel operacional, para garantizarse el mejor talento en su plantilla, es la **adquisición de pequeñas empresas jóvenes** recién creadas que, ante la búsqueda de financiación, son captadas por Google para incorporar sus ideas. Así el gigante asegura la obtención de productos innovadores y personas que los conozcan y sepan desarrollarlos. Google fomenta el aprendizaje intraempleado, patrocinando *TechTalks*, a través de los cuales **unos enseñan a otros**. Estas sesiones, se graban en vídeo y se cuelgan en Internet y a ellas son invitados, como ponentes, personas ajenas a la empresa.

Capítulo V

NUEVAS TENDENCIAS EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO



1. LA ACTITUD DE LA EMPRESA ESPAÑOLA ANTE LAS INICIATIVAS DE RETENCIÓN Y MEJORA DEL TALENTO

1.1. La inclinación de las empresas españolas hacia medidas de retención

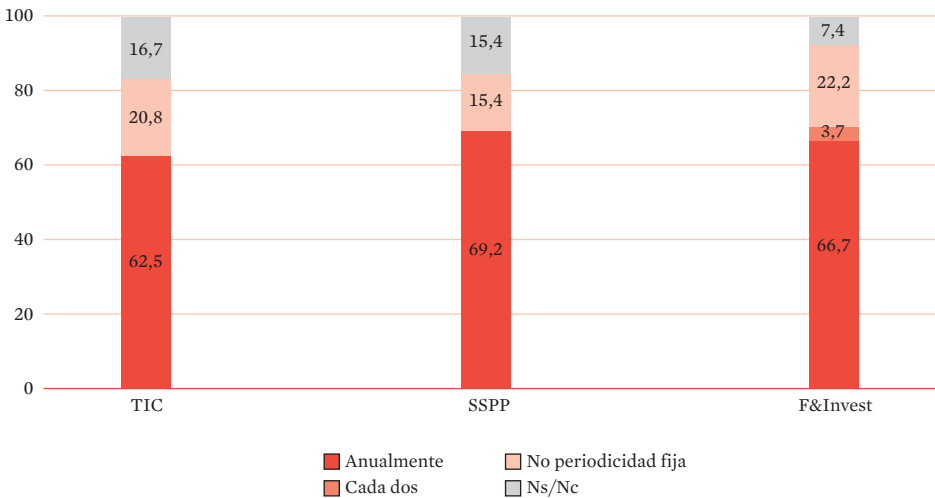
El estudio realizado a través de la encuesta, quiso estimar la predisposición de las empresas españolas y en concreto de los departamentos de recursos humanos, a mantener sus políticas de retención y mejora del talento, actualizadas. Para ello se preguntó a las mismas, la periodicidad con que las medidas de retención y mejora eran examinadas.

Los resultados han mostrado que el sector que mayor dinamismo presenta a la hora de revisar sus medidas es el de servicios profesionales, dejando al sector TIC en último lugar, aunque se debe tener en cuenta que cierta proporción de empresas de los tres sectores (un 19,5% en media), no tiene una periodicidad fija de revisión. Esto hace pensar que la periodicidad puede ser menor a un año en la proporción indicada, ya que sólo un 3,7% de las empresas, en concreto del sector farmacéutico, revisan las medidas cada dos años. Cabe entonces la posibilidad de encontrar empresas en los tres sectores, que revisan sus medidas en periodos menores a un año, lo que dota de cierta flexibilidad y asiduidad a las empresas encuestadas en su política de revisión o cambio de medidas por otras más actuales.



Gráfico 15

Periodicidad con que las medidas de retención son revisadas por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

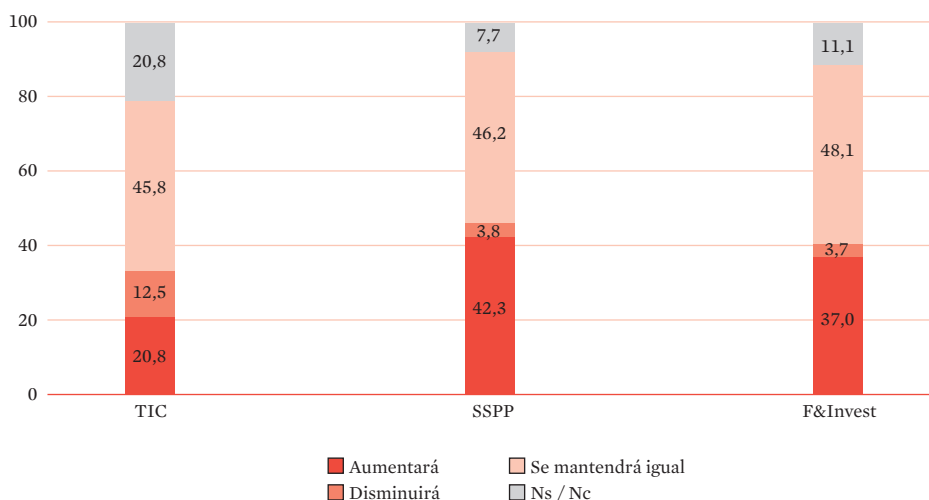
1.2. Las dotaciones presupuestarias

Los tres sectores tratados en este estudio, coinciden mayoritariamente en que la **dotación presupuestaria para los próximos dos años se verá mantenida**, en media, en un 46,6% de los casos, siendo las previsiones de disminución, de nuevo para los tres sectores, optimistas, ya que sólo un 12,5%, y en el peor de los casos, creen que las dotaciones disminuirán. Las posiciones más favorables para los dos próximos años, las traen el sector de servicios y el farmacéutico, quienes con un 42,3% y un 37% de los casos, respectivamente, opinan que las dotaciones para las medidas de retención aumentarán, sin superar, sin embargo a quienes piensan que las dotaciones se mantendrán, pero desbancando las posibilidades de estrechamiento de los presupuestos en más de 30 puntos.



Gráfico 16

Tendencia para los dos próximos años de la dotación presupuestaria para medidas de retención y mejora del talento por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, "Retención y mejora del talento profesional y directivo", 2008

1.3. Los costes intrínsecos del abandono de puestos

Existen muchos estudios que dan una idea numérica de cuánto cuesta perder a un empleado. Según estimaciones de **Hay Group** y para una muestra de sectores heterogénea, cada gerente o profesional que "abandona" le cuesta a la empresa el equivalente a 18 meses de sueldo, en donde se incluirían los costes de sustitución, costes de captación (*headhunters*) y la inversión en el desarrollo del nuevo empleado. Sin embargo, los costes en que se incurre, van más allá de los que implican al nuevo empleado y su formación.

La pérdida de trabajadores produce efectos externos más difíciles de monetizar, como son la pérdida de clientes y, por tanto, de ventas y la menor productividad del resto de compañeros. Por otro lado, la pérdida de conocimiento, de habilidades o la propia formación que se ha dado a ese empleado, constituyen costes (aunque hundidos) y, además, cada vez más altos, ya que, previamente al abandono, éstos comienzan siendo los del **absentismo laboral** de un empleado insatisfecho y los de un empleado que se esfuerza a medias, pues sabe que pronto abandonará la empresa.

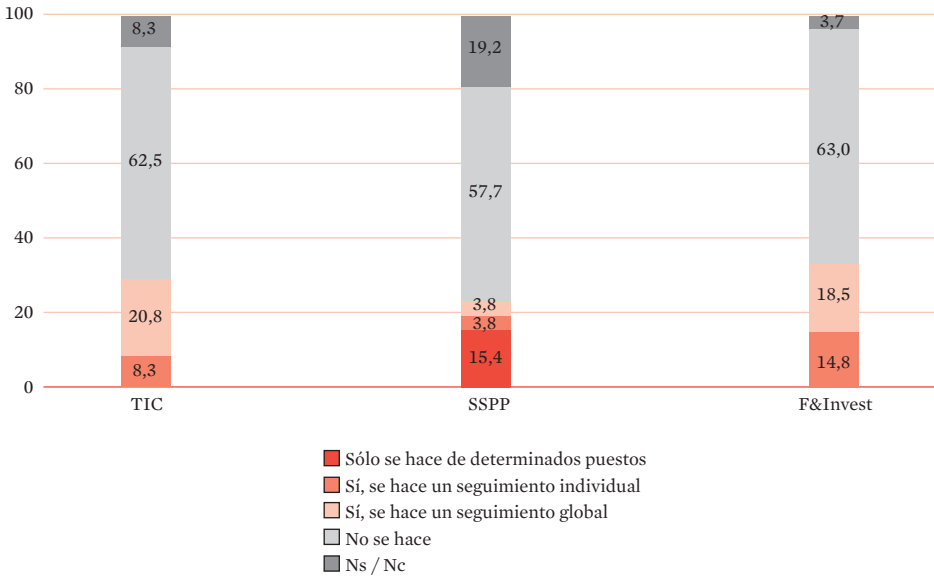
Las empresas deben informarse de las intenciones del abandono de sus empleados o al menos preverlos, si quieren mantenerlos en plantilla. Para ello, lo menos que pueden hacer es preguntarles. Los empleados suelen ser agradecidos si son preguntados, y los estudios (de nuevo **Hay Group**, 2001) muestran que, cuando las personas indican su intención de irse, finalmente la mayoría cumple su intención, es decir, la mayoría dice la verdad. Estas son buenas noticias para las empresas, ya que serán capaces de **predecir los abandonos** con un bajo porcentaje de error y con ello aplicar medidas que disuaden a sus empleados de la intención de marcharse.

La encuesta realizada estudió si las empresas de los sectores TIC, farmacéutico y de servicios, realizan estos esfuerzos, diferenciando el tipo de seguimiento.



Gráfico 17

% de empresas que realizan estimaciones de los costes intrínsecos del abandono de puestos por sector



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

Los resultados dieron a conocer **que, en los tres sectores, son mayoría las empresas que no realizan estos cálculos**. Sin embargo, el sector que, en su caso, mayores esfuerzos hace de un modo localizado, es el de servicios, quien reconoce sufrir costes intrínsecos procedentes de los puestos que mayor contacto tendrían con clientes estratégicos y por los que pueden perder ventas futuras o relaciones de largos años. Destacan el farmacéutico y el TIC por albergar en gran proporción, empresas dispuestas a hacer seguimientos de costes a nivel individual o global.

2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. El outsourcing en el departamento de recursos humanos

Una de las tendencias que comienzan a ponerse en marcha dentro de las compañías, y más concretamente en los departamentos de recursos humanos, es el **outsourcing** o subcontratación de parte de sus funciones. En concreto, las funciones del departamento que aportan menos valor, son las más susceptibles de ser delegadas a empresas externas. Estas prácticas son útiles si se externalizan áreas delegables, como los portales de empleo para reclutamiento de candidatos, la publicación de ofertas o el trámite de nóminas. **Nunca deberán subcontratarse** aquellas funciones “centrales”, que mayor valor añaden a la organización y que constituyen la parte menos burocrática del departamento, como el desarrollo de competencias o la gestión de talento.

Este hecho no es sólo una tendencia sino que es una realidad. La multinacional **Michael Page**, empresa de reclutamiento y selección de personal de la alta dirección, en su división española, cerró el ejercicio 2007 con una facturación de 1.092 millones de euros, lo que supuso un aumento de más del 28% respecto al año anterior, aumentando un 44% su cifra de negocio y un 59% el beneficio bruto. Curiosamente y haciendo referencia al exceso de demanda de los sectores tecnológicos, Michael Page registró una alta progresión de ofertas de empleo, en los sectores que experimentan mayores problemas en retención del talento. En 2007, los sectores que registraron un crecimiento más pronunciado en cuanto a sus ofertas de empleo fueron, sanidad (con un aumento de las ofertas del 156%), tecnología (un 119%), banca (65%) e ingeniería (64%), así como divisiones consolidadas como finanzas (45%) y comercial (37%).

Según el estudio de la consultora **HR Access**, elaborado por IDC España (2008), se prevé que en Europa aumente el número de empresas que externalizarán el departamento de recursos humanos, lo que actualmente representa una de cada cinco empresas y, como medida de solución a la crisis, será una forma de reducir gastos. Los métodos de subcontratación suponen ahorros de costes anuales por nómina, desde los 94 a los 290 euros, adoptando modelos de gestión más eficaces (soluciones tecnológicas) que ahorran entre un 20% y un 40% de costes fijos.

En cifras reales, el crecimiento de la externalización de procesos administrativos, previsto para los próximos tres años en España y según IDC, es del 21,1%, con lo que las cifras se aproximan a las de los países que más uso hacen de servicios tecnológicos de *out-*

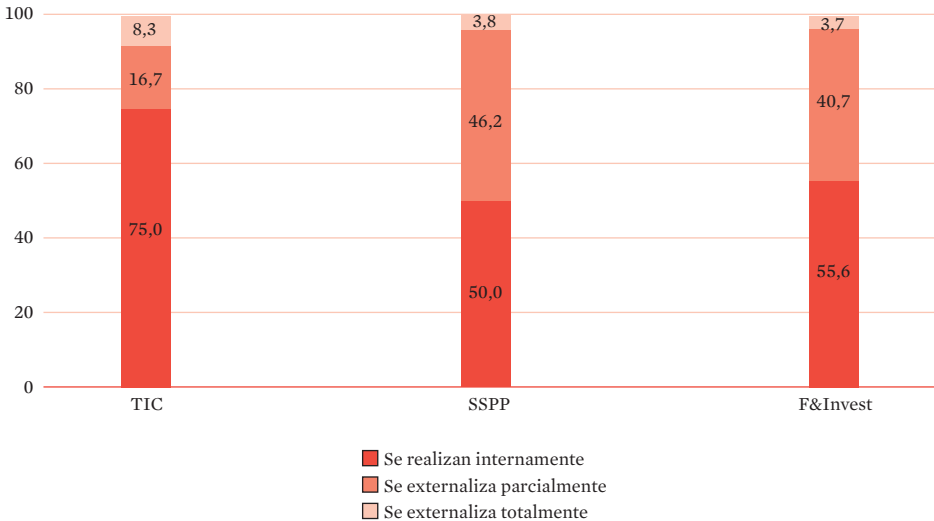
sourcing. En estos dos últimos años el mercado del *outsourcing* en Europa ha experimentado un crecimiento del 31% (CAGR), alcanzando 742 millones de dólares y las circunstancias económicas están acelerando este proceso⁵⁰. Destacan Alemania y Reino Unido, que prevén un crecimiento del 19,1% y 22,8%, respectivamente, entre 2008-2011. El *outsourcing* permite **liberar recursos** internos hacia actividades que los necesiten y generan más valor, como son las políticas de retención y mejora del talento.

Alto es el número de funciones que incluyen los departamentos de recursos humanos, pero pocas son las empresas que subcontratan las potencialmente delegables. Tomando como ejemplo el reclutamiento y la selección, actividad que podría ser delegable total o parcialmente, se observa que los tres sectores tienden a mantenerla internamente, así como la totalidad de las actividades que se propusieron en la encuesta, exceptuando las actividades de seguridad e higiene en el sector farmacéutico y la auditoría laboral.

Se puede decir que el *outsourcing* total y, en general, entre los tres sectores no es predecible entre las organizaciones de la muestra. La **externalización parcial**, sin embargo, sí toma fuerza entre los tres sectores, quizá por **el miedo a perder el control sobre la actividad**, sobre todo en la auditoría, formación y desarrollo del personal y seguridad e higiene.



Gráfico 18
% de empresas que externalizan el reclutamiento y la selección de personal por sector



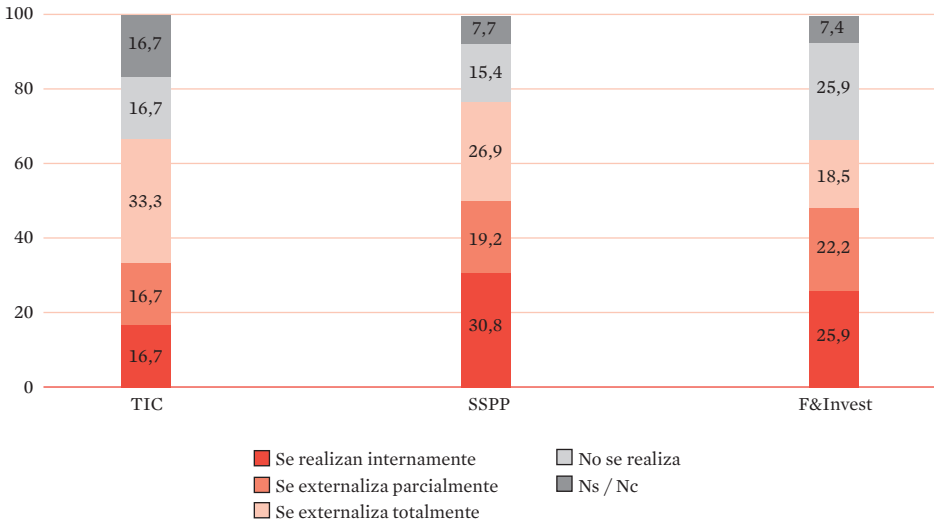
Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

50. http://www.acceso.com/display_release.html?id=49108



Gráfico 19

% de empresas que externalizan la auditoría laboral por sector

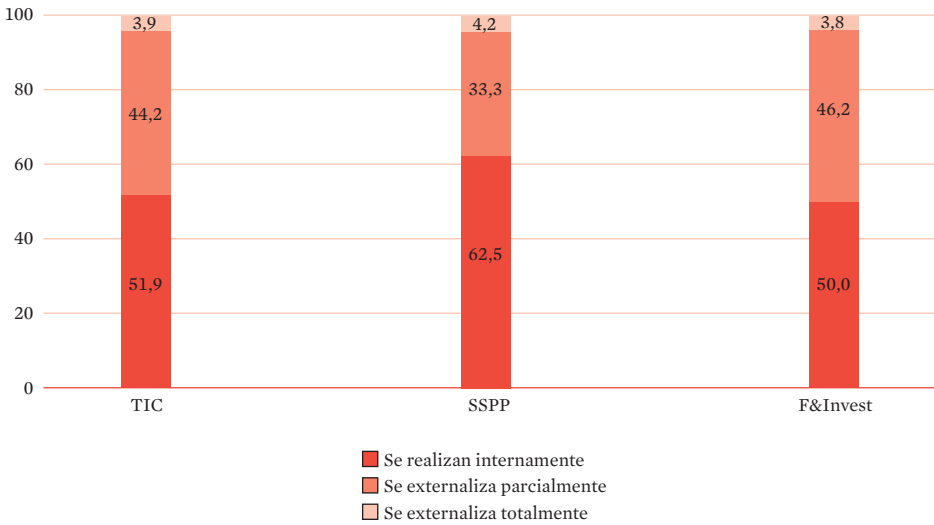


Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008



Gráfico 20

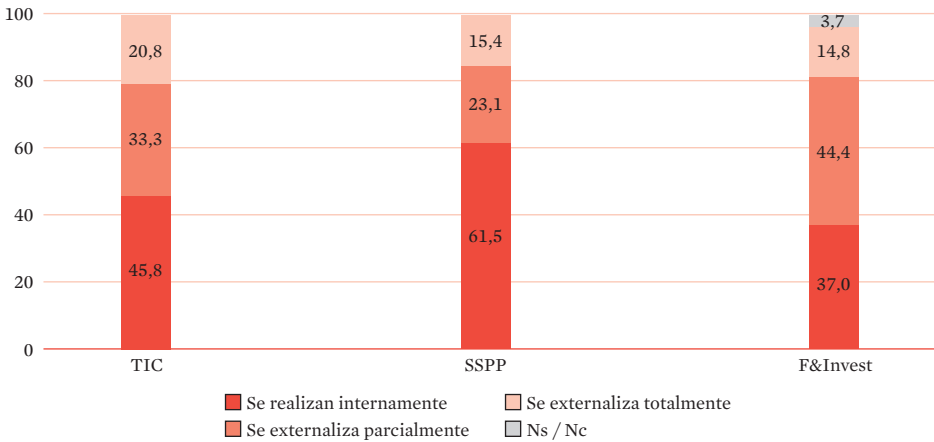
% de empresas que externalizan las actividades de formación y desarrollo del personal por sector



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008



Gráfico 21
% de empresas que externalizan las actividades de seguridad e higiene en el trabajo por sector

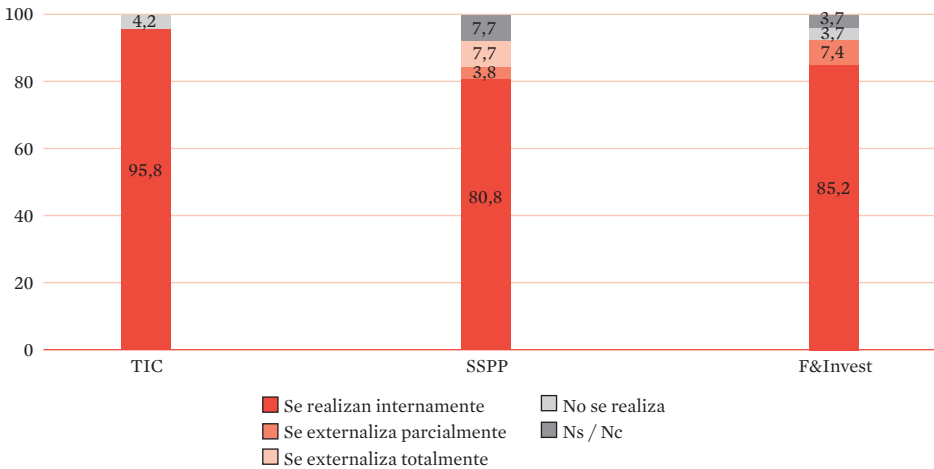


Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

Las funciones administrativas, o más burocráticas del departamento de recursos humanos, como la compensación, el registro y control de los trabajadores y las relaciones laborales, tienden todavía a **permanecer dentro de la empresa**, por lo que el departamento de recursos humanos no prestará toda la atención a las actividades de desarrollo de empleados, o temas de importancia estratégica como la gestión de carreras o el estudio de la satisfacción laboral de los empleados.



Gráfico 22
% de empresas que externalizan las actividades de compensación de los trabajadores por sector

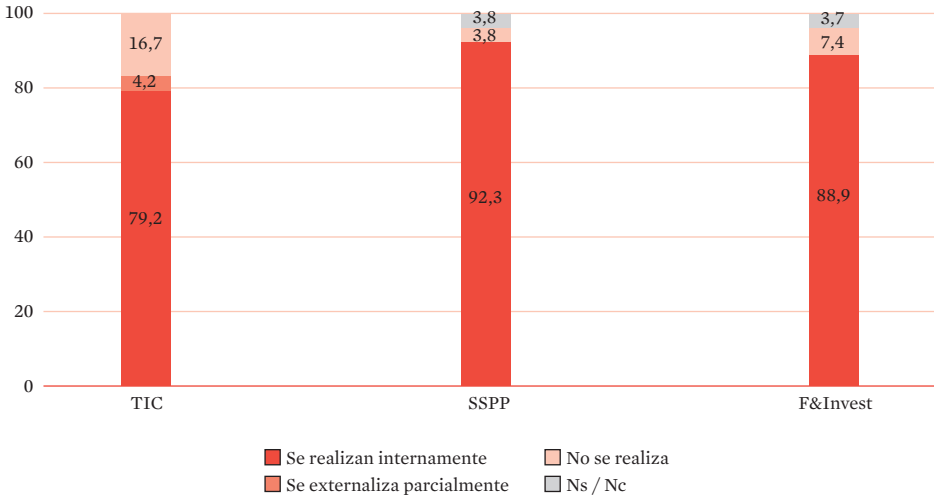


Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008



Gráfico 23

% de empresas que externalizan las actividades de registro y control de los empleados por sector

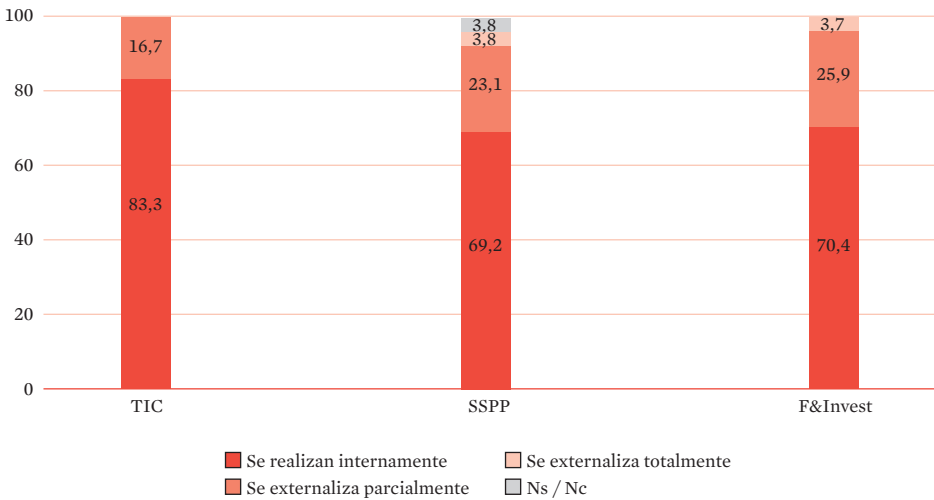


Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008



Gráfico 24

% de empresas que externalizan las actividades de relaciones laborales por sector



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

La **externalización total** se extiende muy tímidamente entre los tres sectores, destacando sólo las actividades de seguridad e higiene y la auditoría laboral, como las actividades más delegadas a nivel general, sin superar nunca los valores de externalización parcial o de internalización.

2.2. La presencia del departamento en la cúpula

Según el *Informe Cranfield de ESADE 2006*, la importancia que se da a los departamentos de recursos humanos, en las etapas de decisión estratégica corporativa, ha disminuido en la última década, pasando del 63%, en 1995, al 57%, en 2005, las ocasiones en las que este colectivo participa desde el inicio en las decisiones de estrategia. Según el mismo informe, la participación en los procesos de implantación también disminuyó en el periodo. Esto se debe precisamente a la “falta de implicación y de conocimiento de los responsables” sobre el negocio principal de la empresa y el “lenguaje” del mismo.

Conviene recalcar que, según el estudio mencionado, no todas las funciones en las que el departamento interviene han perdido fuelle. Las áreas en las que ganan presencia son las que, tradicionalmente, han sido siempre de su competencia: las relaciones laborales y los procesos de selección y de reclutamiento.

Esta pérdida de protagonismo del departamento de recursos humanos no es casual. Fue la internacionalización de las empresas españolas y la entrada de capital extranjero en España, lo que también desplazó las funciones estratégicas del departamento a las sedes centrales de las empresas, donde se tomarían las decisiones relacionadas con las políticas de retribución y recompensas, así como la ampliación y reducción de plantillas y de desarrollo directivo.

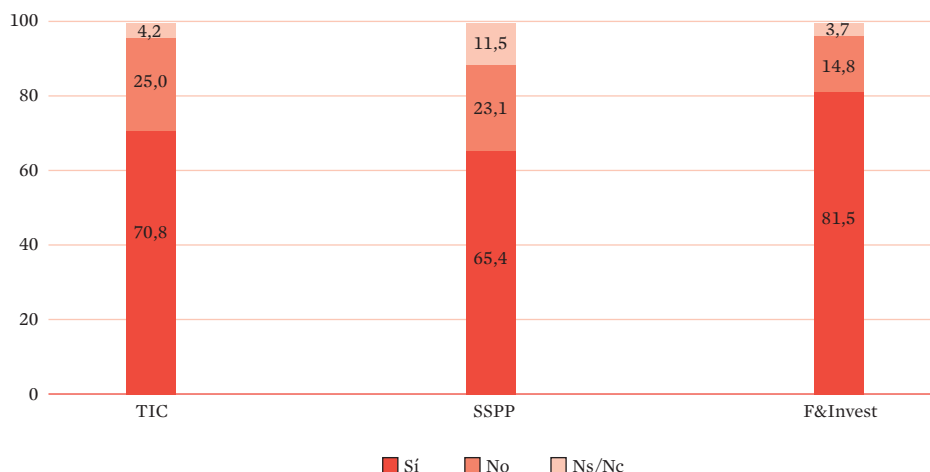
La presencia de la totalidad de los departamentos de una empresa en la cúpula directiva, o consejo directivo, de una organización la hace **menos vulnerable a las adversidades**, pues la empresa se encuentra **cohesionada**, todos aportan y participan de los problemas y las decisiones y son capaces de coordinar y alinear los objetivos estratégicos con la realidad del día a día en cada departamento.

A través de la encuesta realizada se ha analizado qué sector está más predispuesto a incluir al departamento en las decisiones estratégicas y, por tanto, a tender hacia una mayor **alineación estratégica** de la cultura departamental con la global de la empresa. Según los directores de recursos humanos, **el sector cuyas empresas se encuentran más presentes dentro de las decisiones estratégicas es el Farmacéutico y de Investigación Científica (81,5%)**, el cual también presenta el menor porcentaje de empresas cuyos directores de recursos humanos se consideran excluidos. Esta alta presencia se podría achacar a la alta especificidad de los procesos en empresas del ámbito científico y, en consecuencia, a la necesidad de las mismas de coordinar sus necesidades estratégicas con la búsqueda de los mejores investigadores o científicos del mercado.



Gráfico 25

Presencia del departamento de RRHH en la cúpula directiva por sectores (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

El sector, cuyo departamento de personas menor representación tiene dentro del gobierno corporativo, es el de Servicios Profesionales. Quizá sea la mayor disposición a la hora de encontrar profesionales para este sector, la razón por la que se desplaza al departamento a un plano secundario en el orden del día de la dirección.

3. LOS ESTILOS DE RETENCIÓN

3.1. Cómo retener: los pactos de permanencia vs. medidas indirectas

Además de contar con medidas incentivadoras de la retención, vistas en las secciones anteriores, existen otras medidas “protectoras” del talento, que tratan de proteger legalmente al empleador de la libertad del empleado de abandonar la empresa en cualquier momento, pudiendo perjudicar seriamente su competitividad. En este sentido, es frecuente entre las empresas ofrecer formación al empleado, para lo cual se firma previamente un compromiso de permanencia en la empresa tras la finalización de la formación.

Las empresas invierten grandes cantidades de tiempo y dinero en formación. En ocasiones, esa formación es muy específica, compleja y requerida para proyectos muy singulares, por lo que la empresa no puede permitirse perder a ese trabajador nada más acabar su formación. Por eso, son comunes estos pactos de permanencia: acuerdos individuales formalizados por escrito entre el trabajador y la empresa, por los que este se compromete a no abandonar su puesto en un periodo máximo de 2 años. Si el trabajador abandonara el puesto antes de dicha duración, la empresa tendría derecho a una indemnización, como así lo recoge el artículo 21.4 del Estatuto de los Trabajadores: “Cuando el trabaja-

dor haya recibido una especialización profesional con cargo al empresario para poner en marcha proyectos determinados o realizar un trabajo específico, podrá pactarse entre ambos la permanencia en dicha empresa durante cierto tiempo. El acuerdo no será de duración superior a dos años y se formalizará siempre por escrito. Si el trabajador abandona el trabajo antes del plazo, el empresario tendrá derecho a una indemnización de daños y perjuicios.”

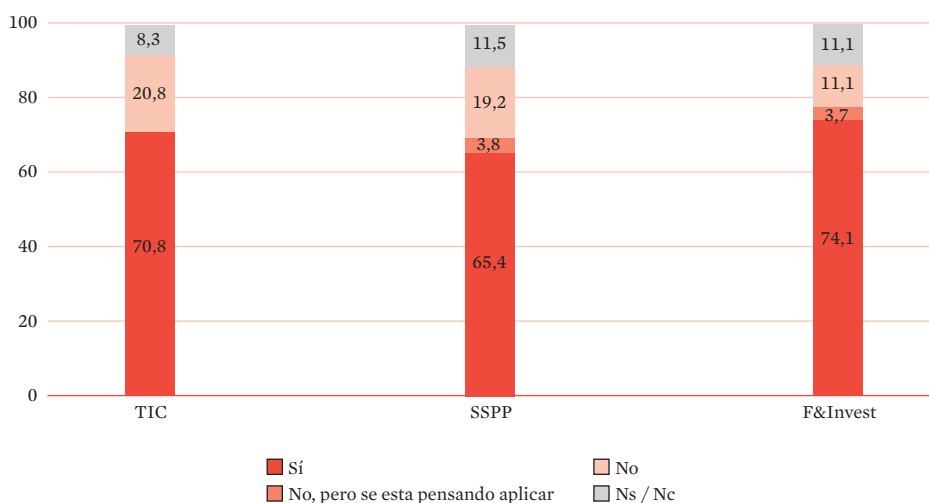
Para que se lleven a cabo estos pactos, deben darse dos condiciones: que la formación sea específica y concreta para un proyecto o trabajo y que constituya un coste para la empresa. La duración del pacto comienza desde la finalización de la especialización o formación del empleado en adelante.

Al contrario de lo que se pueda pensar, estos pactos no son exigibles al trabajador ni tampoco el empleador puede obligar al trabajador a suscribirlos. En cuanto a la cuantía de la indemnización en caso de incumplimiento del contrato, se determinará según la jurisprudencia y en función del tiempo restante de contrato no cumplido. Otros pactos de índole proteccionista son los pactos de confidencialidad y la no concurrencia desleal⁵¹.



Gráfico 26

% de empresas que utilizan pactos de permanencia o cláusulas de confidencialidad en sus contratos por sector



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

51. Compatibilizar intencionadamente y sin conocimiento de la empresa, la prestación laboral (experiencia, reputación, clientes), con actividades profesionales personales del empleado en beneficio de estas.

En el contexto de la investigación, destaca el **sector farmacéutico** como el que mayor proporción de empresas utiliza estos pactos. La tendencia es, sin embargo, **generalizada** en los tres sectores que encuentran en estos recursos, la salvaguardia de sus mejores empleados, patentes, proyectos, activos o clientes más críticos. Sólo será discutible la utilidad de estas medidas si son efectivas, en un periodo más o menos extenso, tras la finalización de dicho pacto.

3.2. Cuándo retener: antes o después de la incorporación

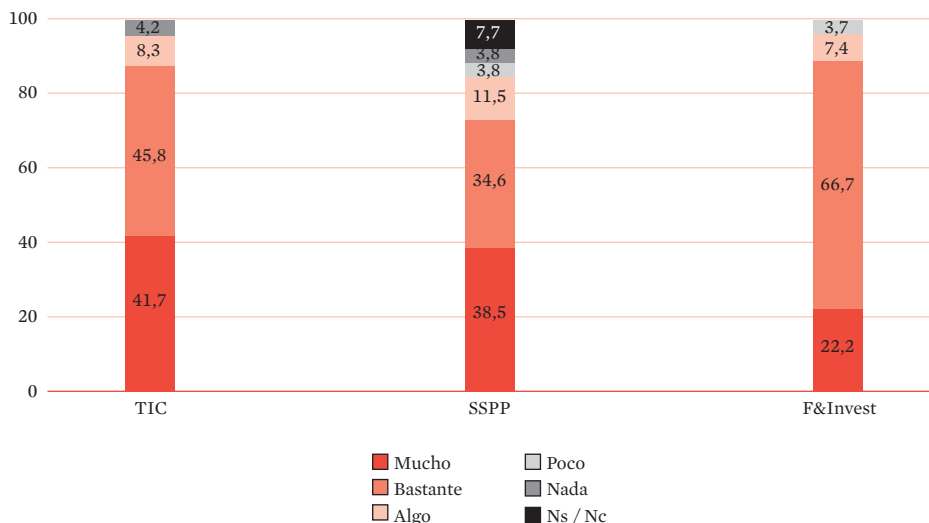
Las técnicas de retención no son excluyentes, sino complementarias, y las que se realizan antes y después de la incorporación del candidato son perfectamente compatibles. La idea es que cuantos más candidatos informados entren, menos candidatos insatisfechos salen de la organización.

Es por esto que, el reclutamiento de empleados se debe realizar cuidadosamente, a través de una campaña indirecta de concienciación o de “aviso” que haga saber a todos los interesados en la empresa, que “las reglas son fijas” y que el candidato debe conocer las condiciones antes de entrar en una organización en la que sólo él sabe, con información previa, si encajará. Es decir, si se puede evitar reclutar gente en masa sin conocimiento de la cultura, mayor predisposición tendrán a quedarse aquellos que opten por la empresa, con conocimiento tácito de lo que se espera de ellos.



Gráfico 27

% de empresas por sectores que consideran tener una imagen de marca que atrae a los potenciales empleados



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

Como ya se ha dicho, las técnicas de retención *a priori* y *a posteriori* son utilizadas por el departamento de recursos humanos de modo conjunto en la organización. Entre las del primer tipo de medidas y las más ligadas a estrategias de marketing, el estudio reveló que la imagen de marca o “*employer branding*” es, en los tres sectores, estrategia presente y eficaz en la atracción de empleados, en una media del 83% de los casos. Sin embargo, si se miran los resultados por tamaño de empresa, las de menos de 250 empleados recurren en un 62,1% de los casos a esta estrategia de reputación y marca de empresa, cifra para nada ignorable, teniendo en cuenta que este tipo de estrategia suele estar sólo al alcance de las empresas más grandes.

Respecto al origen del capital de la empresa, se produce un hecho remarcable dado que las empresas de capital multinacional recurren más a esta técnica, afirmando que usan “mucho” esta estrategia (en un 40,6% de los casos frente a un 28,9% de las empresas de capital nacional).

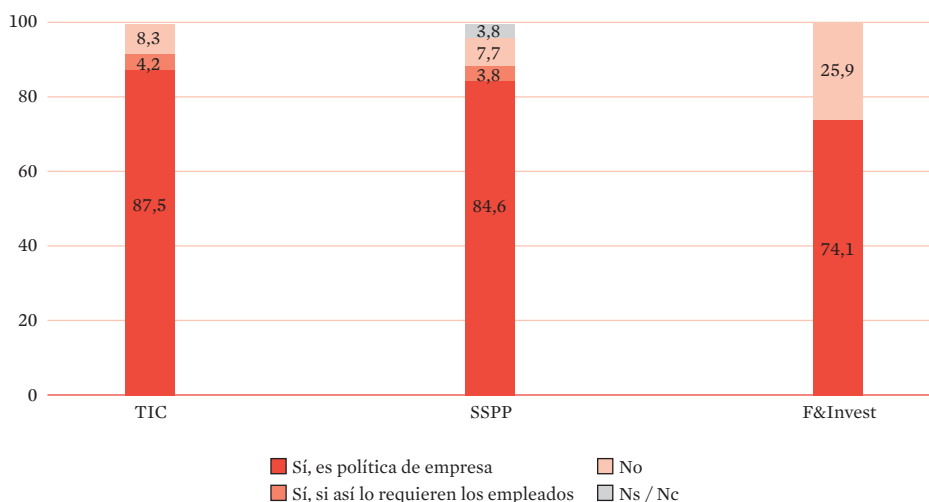
3.3. Las acciones generales y específicas de retención y mejora

La **recogida de información** sobre las necesidades, inquietudes, preocupaciones, sensaciones o satisfacción de los empleados, es un elemento crucial en la estrategia de retención de los empleados.



Gráfico 28

% de empresas que llevan a cabo recopilación de información sobre sus empleados



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

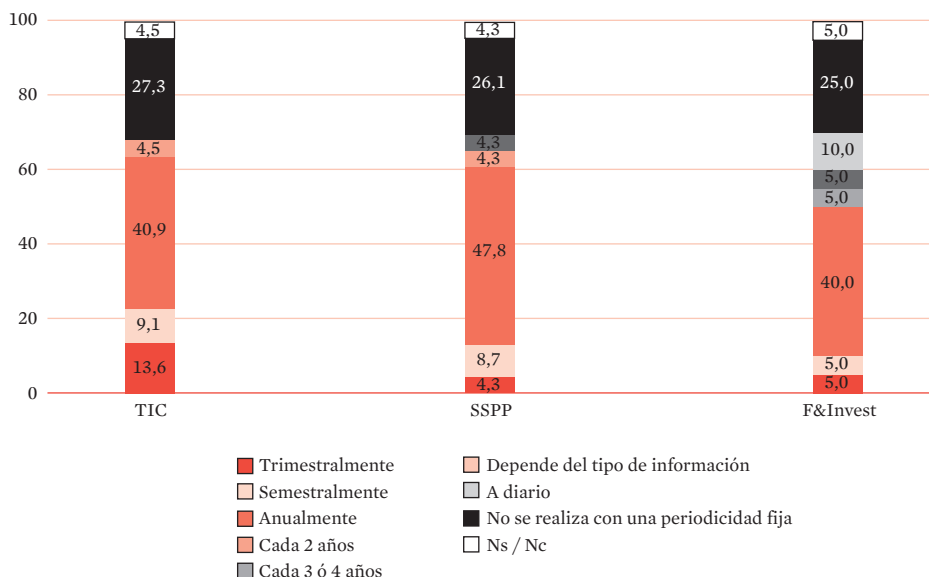
Las encuestas de opinión suministran información sobre las percepciones, las actitudes y opiniones de los empleados ante diferentes hechos, proyectos, cambios introducidos o futuras implantaciones. Los **cuestionarios**, servirán para recopilar una gran cantidad de información de diferente tipo y cuantificable fácilmente. Las **entrevistas**, en su caso, proporcionan información en profundidad sobre temas determinados, además de ser encuentros individuales y directos, lo cual puede ser contraproducente si no existe la confianza previa entre empleado y empleador. La **observación directa**, puede mostrar la interrelación del empleado con sus compañeros, su status, su posición frente al grupo, su asertividad, agresividad o pasividad ante las discusiones o la toma de decisiones.

Son los tres sectores del estudio ejemplos claros de empresas preocupadas por sus empleados, ya que en los tres casos se supera el 70% de las empresas que, por ser política de la empresa, realizan la recogida de información en cada una de las tres modalidades. Sin embargo, el sector farmacéutico realiza menores esfuerzos de estudio de sus empleados. Un 25,9% de los casos en este sector no realizan la recogida de información frente a un 8,3% y un 7,7% de los sectores TIC y servicios, respectivamente, observándose que, sin embargo, este sector muestra un 10% de empresas que realizan recopilación de información **diaria**, lo que resulta ser un caso atípico.



Gráfico 29

Periodicidad con que se realiza la recopilación de información sobre los empleados por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, "Retención y mejora del talento profesional y directivo", 2008

De nuevo la tendencia de los tres sectores es similar si se habla de la periodicidad con que la información sobre empleados es recopilada, despuntando el farmacéutico como sector más asiduo (un 10% de las empresas lo hacen a diario), seguido del TIC, quien, semestralmente es quien más casos registra. La anualidad es la regularidad más repetida en los tres sectores y se observa un alto número de casos, en que la información se recopila sin periodicidad fija.

De un modo más detallado, la encuesta quiso recoger las acciones de retención y mejora del talento, estimando la **predicción de intención de uso** de las medidas que se han ido recopilando en este estudio. En la práctica totalidad de las acciones de retención, propuestas para los tres sectores y en la categoría de “se realiza actualmente”, a excepción de la “retribución en acciones”, las empresas muestran altos porcentajes de implementación de medidas de retención, como formación, beneficios sociales, planes de carrera, etc. En todos los sectores, la retribución en acciones no parece ser una medida que continúe en el tiempo, debido quizás a la coyuntura económica actual, pues alcanza altos valores en la categoría “ni se realiza ni se va a realizar”. El sector farmacéutico en su caso, podría empujar la expansión de estas medidas de retribución, ya que el porcentaje de empresas de su sector, que “sí piensan hacerlo”, alcanza el 14%, comparado con el 7% y el 0% del sector servicios y TIC, respectivamente.

Destaca, por otro lado, la medida de “*Coaching y Mentoring*” como la acción más “planificada” en la categoría de “piensan hacerlo”, por lo que, dicha medida va abriéndose camino entre las acciones de desarrollo del empleado más presentes en la mente de los directores de recursos humanos.

El sector TI exhibe un porcentaje preocupante (12%) en la categoría de “Se ha realizado pero no se realiza”, en las acciones de “Mejora del clima laboral”, decantando cierta dejadez por estas importantes máximas de mejora del ambiente de trabajo, por el que muchos empleados abandonarían.

Por otro lado, aunque los “Planes de Carrera” en el sector TIC no resultan tan presentes en la actualidad (54,2%), como en los otros dos sectores (80,8% y 77,8% en servicios y farmacia respectivamente), se prevé un despunte, en el momento en que el 12,5% de las empresas TIC que afirman “Piensan realizarlo”, lleven a cabo estas medidas. El esfuerzo en este sector debe ser explícito en materia de carreras pues todavía un 16,7% de las empresas no planean diseñarlas.

Respecto al sector de servicios, se detecta una menor disposición actual a la contratación de mayores de 45 (46,2%, frente al 66,7% de las TIC y el 77,8% del farmacéutico), sin previsión de aumentar en el futuro, ya que un 26,9% de las empresas del sector en cuestión no piensan tomar medidas de este tipo.



Tabla 7

*Acciones específicas de retención y mejora por intención de uso
(% de empresas)⁵²*

	Se realiza actualmente	Se ha realizado, pero no se realiza	Piensan realizarlo	Ni se realiza, ni se va a realizar
TIC				
Acciones Salariales	87,5	4,2	0,0	0,0
Formación y Capacitación	87,5	0,0	4,2	0,0
Beneficios Sociales	87,5	4,2	0,0	0,0
Mejora del Clima Laboral	70,8	12,5	4,2	4,2
Retribución en Acciones	33,3	0,0	0,0	54,2
Planes de Carrera	54,2	8,3	12,5	16,7
Contratación de mayores de 45	66,7	0,0	4,2	4,2
Coaching o Mentoring	45,8	4,2	16,7	20,8
Servicios Profesionales				
Acciones Salariales	92,3	0,0	0,0	3,8
Formación y Capacitación	84,6	0,0	3,8	3,8
Beneficios Sociales	76,9	0,0	3,8	11,5
Mejora del Clima Laboral	73,1	0,0	7,7	3,8
Retribución en Acciones	26,9	0,0	7,7	50,0
Planes de Carrera	80,8	3,8	0,0	15,4
Contratación de mayores de 45	46,2	7,7	0,0	26,9
Coaching o Mentoring	46,2	7,7	11,5	19,2
Farmacia e Investigación Científica				
Acciones Salariales	88,9	0,0	0,0	3,7
Formación y Capacitación	100,0	0,0	0,0	0,0
Beneficios Sociales	96,3	0,0	0,0	0,0
Mejora del Clima Laboral	70,4	0,0	11,1	11,1
Retribución en Acciones	29,6	0,0	14,8	48,1
Planes de Carrera	77,8	3,7	3,7	7,4
Contratación de mayores de 45	77,8	0,0	7,4	3,7
Coaching o Mentoring	48,1	0,0	18,5	25,9

Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

52. No se ha incluido la opción de respuesta Ns/Nc

4. EL DESARROLLO DEL EMPLEADO. LA PROMOCIÓN INTERNA EN LA FORMACIÓN

4.1. Las universidades corporativas

Como se mencionó al principio de este estudio y como estrategia de formación, las universidades corporativas o centros de formación dentro de las empresas, son nuevas tendencias de formación de empleados por y para la organización. Estos centros de formación, traídos desde EE.UU. (sirva como ejemplo la *Hamburger University* de McDonald's en Chicago), no solo brindan la posibilidad de formarse entre excelentes profesionales procedentes de las más prestigiosas instituciones (Icade o MIT de Massachussets), sino que refuerzan los valores de la organización así como la imagen de marca de la misma.

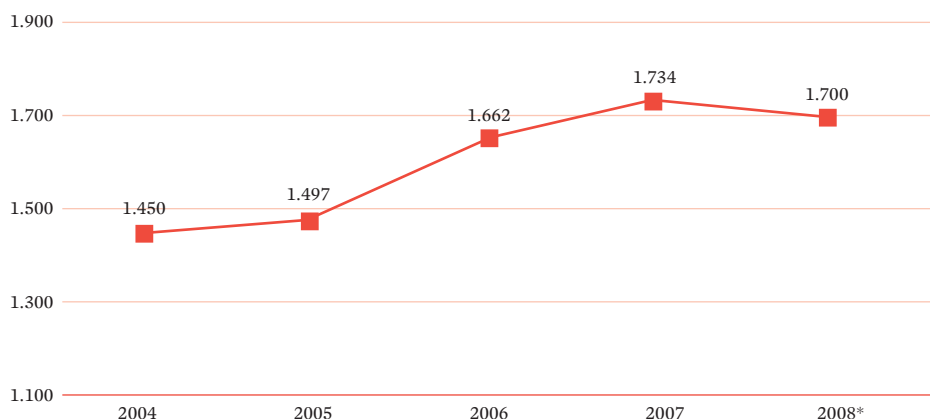
Entre otras razones, las universidades corporativas nacen para intentar cubrir un “gap” educativo, que no deja más remedio a las empresas que fundar sus propias escuelas, ante un colectivo insuficientemente formado. Por otro lado, las universidades también pretenden ajustar las carreras organizacionales con las necesidades de futuros puestos de trabajo y estimular el rendimiento y el talento de los trabajadores.

Algunas empresas españolas ya cuentan con este tipo de escuelas. **Unión Fenosa**, pionera en esta iniciativa, posee la sede principal de su universidad en el campus de Puente Nuevo, situado en Cereros (Ávila), con una amplia red de centros y aulas de formación en toda España, Europa, Latinoamérica, Kenia y Filipinas. Sus instalaciones están diseñadas para la impartición de cursos de carácter residencial. Tiene una superficie de 46.000 metros cuadrados y dispone de un auditorio con capacidad para 170 personas, dos más con capacidad para 65 personas, ocho aulas de 30 personas y 12 preparadas para acoger a 6 personas.



Gráfico 30

Inversión por empleado en formación en Unión Fenosa (€)



* Previsión para el año 2008

Fuente: Unión Fenosa, 2007

La universidad se divide en distintas facultades: Gas, Generación, Redes, Ingeniería, procesos corporativos, actividad internacional y la escuela de liderazgo. Los cursos no son exclusivamente impartidos por directivos de la organización, sino que se trabaja en colaboración con Institutos de Empresa o Escuelas de Negocio, como el Instituto de Empresa o ESADE.

Uno de los programas con que cuenta Unión Fenosa dentro de su universidad es el *Plan de Identificación y Atracción del Talento en Escuelas de Ingeniería*. En el marco de una estrategia de “anticipación”, se pretende identificar y seleccionar el talento en las mejores escuelas de ingeniería de España, para lo cual cuenta con la colaboración del profesorado y ofrece a los mejores alumnos participar en diferentes actividades del Grupo Unión Fenosa, con el fin de dar visibilidad a los proyectos empresariales reales de cara a los estudiantes de alto potencial.

Entre los programas que llevan a cabo en la universidad, hay más de 10 proyectos (sólo para el periodo 2008), enfocados al desarrollo nacional e internacional de directivos, localización del talento en escuelas de Formación Profesional, estudios de clima laboral, evaluaciones 360° en el ámbito internacional, forum, cursos avanzados de gestión de equipos y un amplio abanico de programas enfocados a la formación de los empleados, siempre con una visión alineada con la estrategia del grupo.

Tras Unión Fenosa, le siguieron otras grandes empresas que desearon unirse al reto de la formación corporativa. El **Banco Santander** creó su centro formativo en la ciudad financiera de Bohadilla del Monte (Madrid), con capacidad para formar a 600 profesionales al día. En él, cuenta con una Escuela de Riesgo, una Escuela Comercial, un Centro de Desarrollo Directivo y un Centro Corporativo de Integración.

BBVA tiene su campus en Aranjuez, una subsele en México y una escuela *online* para la formación no presencial. Las enseñanzas se articulan en cuatro escuelas de *Management*, Finanzas, Idiomas y Tecnología.

Endesa creó su Escuela de Energía en el año 2004. Entre los cursos que realizan, destaca el Master Endesa, que se imparte en colaboración con el MIT de Massachusetts, a 25 alumnos, ingenieros, economistas y físicos de dentro y fuera de la multinacional.

Iberdrola tiene su campus en San Agustín de Guadalix y ofrece formación diaria a 700 alumnos. Este campus empresarial está abierto a profesionales de entidades e instituciones ajenas a la compañía eléctrica. El campus está integrado por un consejo científico, formado por catedráticos de prestigio que asesoran en el ámbito de la formación sobre temas científicos de especial relevancia para la empresa.

Telefónica fundó su universidad en 2007 y en ella colaboran entidades de prestigio como *Columbia Business School*, el IESE, ESADE y el Instituto de Empresa⁵³. Ofrece formación

53. www.cincodias.com (11/06/2008).

online (e-learning), a través de su empresa especializada *Educaterra*; en concreto, un master *online* en Telecomunicaciones, extendiéndose su labor por toda Latinoamérica.

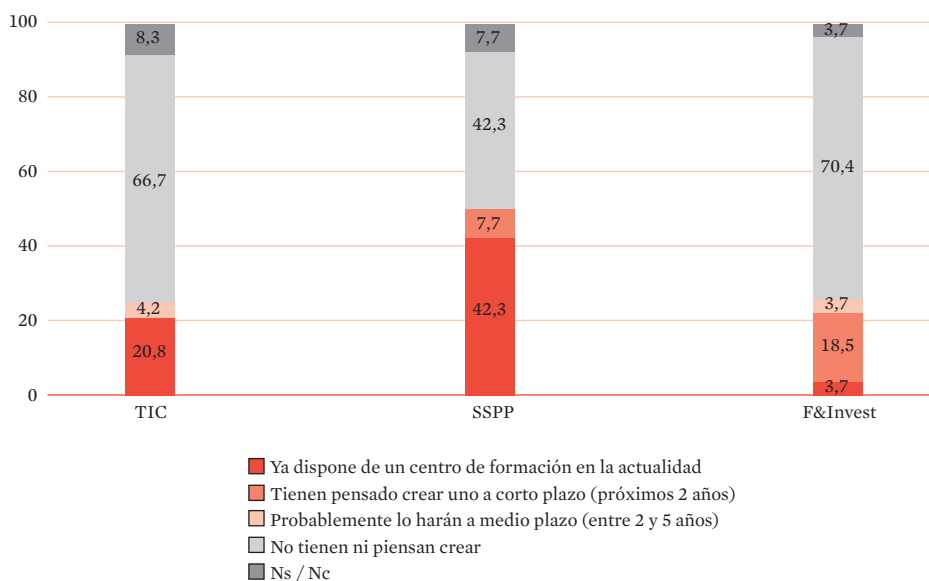
En la encuesta realizada se quiso conocer la predisposición de las empresas españolas a crear un centro de formación interno y de ella se desprende que, gran parte de sus departamentos de formación, **no tienen pensado crear un centro exclusivo de aprendizaje** o universidad corporativa. De los tres sectores el que menos dispuesto está es porque ya cuenta con centros de formación exclusivos, siendo el sector de servicios profesionales el más avanzado en este aspecto. El sector farmacéutico, sería, en su caso, el menos dispuesto a crear su centro de formación, pero el más dispuesto a hacerlo en un corto plazo.

Existe sin embargo un despunte entre las empresas del sector farmacéutico que, siendo el que menor proporción de empresas con centro propio tiene (3,7%) y el que menor predisposición a crear un centro exhibe (70,4% de los casos), aboga por un futuro inmediato para este tipo de proyectos en los próximos 2 años en un 18,5% de los casos. Esta postura es algo más optimista que la del sector TIC, el cual pretende crear centros en menor proporción y en un plazo superior a los 2 años. En conclusión, se puede afirmar que el **sector más proactivo** (sin tener en cuenta los casos en que ya se dispone de un centro en la actualidad), es el **sector servicios** que es el más dispuesto a posibles aperturas de centros, seguido del TIC, que, aunque en mejor posición que el farmacéutico, no planea apertura de escuelas en ningún plazo inferior a 2 años.



Gráfico 31

Posibilidad de creación de un centro de formación continua por sector (%)



Fuente: Encuesta EOI, "Retención y mejora del talento profesional y directivo", 2008

4.2. Los programas de “referidos”

Cada vez son más comunes los programas que incluyen incentivos para aquellos empleados que propongan candidatos “de fuera” y que, si finalmente son reclutados, reciben un premio o compensación por la aportación. Es el caso de **American Express** o la empresa de Internet **Mercado Libre.com**. Esta última, publica incluso, dentro de la red interna de la empresa, búsquedas o avisos de vacantes por si alguien quiere presentarse al cargo o conoce a alguien que quiera hacerlo. **Mc Donald’s**, **Federal Express** o **Novo Nordisk** cuentan también con programas de este tipo.

4.3. Coaching y Mentoring

Esta nueva tendencia de formación y desarrollo del empleado es una medida en auge. Si se revisa la tabla de acciones específicas de retención (incluida en el epígrafe 3.3.) se puede observar como este tipo de acciones ganan terreno en el plano formativo y por tanto, en la mejora del talento profesional y directivo. Tales medidas son diferentes en uso, procedimientos y objetivos.

El *Coaching* es el proceso de colaboración, para el que un *coach* (entrenador en la jerga deportiva, o jefe) y un *coachee* (subordinado) interactúan para facilitarle a este último la consecución de objetivos de éxito. En esta relación es el *coachee* el que toma sus propias decisiones y el que define sus objetivos: corregir un comportamiento, mejorar el rendimiento o aprender nuevas habilidades, y es de él mismo de quien depende la consecución de las metas. El *coach* solamente facilita el camino y apoyará al *coachee* en el ámbito personal, técnico y en el desafío individual.

Dentro de los objetivos generales del *Coaching* (no los individuales del *coachee*), se encuentran los de los intereses de la organización, quien espera desarrollar las capacidades del empleado a **corto plazo**, mejorar su rendimiento, promover ascensos, aumentar la productividad, fomentar una cultura laboral de satisfacción y motivación en el trabajo y, por último, retener el talento.

Para el éxito de esta técnica y dentro del proceso, las fases de observación, discusión, entrenamiento, *feedback* y seguimiento son cruciales. No se entrará a desarrollar en profundidad todo el proceso, pero sí se debe destacar su utilidad en la retención. Las personas serán más **leales** a su empresa en tanto que observen una mínima preocupación de los supervisores o jefes por su desarrollo, además, la creación de relaciones basadas en *Coaching* originará **relaciones de confianza** entre jefe y empleado, otro factor de permanencia que facilitará la retención.

La interacción entre *coach* y *coachee* se basará en la confianza en tanto que el *coach* fomente con sinceridad un *feedback* mutuo, un diálogo de entendimiento, una relación sin prejuicios y el espíritu de mejora. Entre otros elementos, la observación de los fallos, los consejos fundamentados, la escucha atenta del empleado, el entendimiento de sus mensajes camuflados, la preparación para las limitaciones, la identificación de oportunidades

de cambio, la felicitación por los logros y las preguntas indagatorias, serán herramientas básicas para el éxito del *Coaching* y la retención.

A diferencia del *Coaching*, el *Mentoring* es la herramienta de aprendizaje que, a **largo plazo**, pretende apoyar y guiar el **crecimiento** personal de un protegido y de su carrera profesional. Todos los autores coinciden en los factores de confianza, protección, comprensión, empatía, ayuda y apoyo, como elementos básicos de la definición de esta técnica que atiende sobre todo a la **progresión de la carrera** de un “protegido”. El *Coaching*, entonces, se diferenciará del *Mentoring* por su enfoque cortoplacista y de objetivo inmediato.

Las técnicas de *Mentoring*, al igual que el *Coaching*, establecen vínculos personales del protegido con su empresa y consiguen retener a los empleados protegidos, que a su vez serán los más considerados o deseados por la organización. Si el *mentor* es eficaz y transmite conocimiento y experiencias de utilidad al protegido, el aprendizaje se traducirá en satisfacción y, por tanto, en retención.

El cuadro de acciones específicas de retención y mejora, incluido en el apartado 3.3., revela la intención de los tres sectores del estudio, de continuar aumentando su uso de estas dos técnicas de retención en un 15,5% de los casos medios. Sin embargo, la intención de no realizarlas jamás superaba en todos los casos la intención de realizarlas en un futuro próximo en una media del 22% de los casos. De forma agregada y en la actualidad, es una de las medidas menos adoptadas en comparación con el resto de acciones específicas, pero la que mejor proyección de uso tiene.

Antes de pasar a las nuevas tendencias alternativas de retención, conviene hacer una recopilación de lo que hasta ahora se han denominado “actuaciones para la retención” y que están recogidas en los últimos apartados vistos hasta ahora. Estas medidas han sido agregadas en **tres acciones generales** de retención que engloban los **incentivos económicos, los beneficios sociales o beneficios no monetarios y el desarrollo del empleado o la formación**, como componentes primordiales de cualquier estrategia de retención y mejora del talento.

La encuesta ha demostrado que **los tres sectores siguen un modelo idéntico de retención y mejora del talento**. Para los tres, los **incentivos económicos** a los empleados, ya sea retribución variable o fija, obtiene el **mayor peso** (un 44,39% de las empresas en media y entre los tres sectores), **seguido de las estrategias de desarrollo del empleado** (en un 31,13% de los casos en media agregada), como pueden ser la formación *in company*, la movilidad geográfica o la rotación horizontal y **por último los beneficios sociales** de la empresa (en un 24,48% de las empresas encuestadas), como son los servicios internos, los descuentos o el apoyo a la conciliación familiar y laboral.



Tabla 8

Pesos relativos repartidos entre las acciones generales de retención y mejora

	TIC
Incentivos Económicos	45,71
Beneficios Sociales	24,21
Desarrollo del Empleado	30,08
	SSPP
Incentivos Económicos	45,44
Beneficios Sociales	22,36
Desarrollo del Empleado	32,20
	F&Invest
Incentivos Económicos	42,15
Beneficios Sociales	26,77
Desarrollo del Empleado	31,08
	Total
Incentivos Económicos	44,39
Beneficios Sociales	24,48
Desarrollo del Empleado	31,13

Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

De modo general, la encuesta también recoge el **porcentaje de empleados que son objeto de medidas de retención en la empresa**. Ignorando el alto porcentaje registrado de Ns/Nc, el sector TIC es quien mayores esfuerzos dedica al 100% de los empleados de sus empresas (un 20,8% de las empresas), seguido del farmacéutico que, en un 22,2% de los casos, dedica medidas de retención al 100% de sus empleados. En el sector de servicios profesionales predominan las empresas que dedican esfuerzos sólo a un 10% de los empleados de sus plantillas, lo cual denota un retraso diferencial respecto a los otros dos sectores de la muestra.

5. OTRAS TENDENCIAS ALTERNATIVAS PARA LA RETENCIÓN

5.1. El *spin-off* empresarial

Una de las alternativas que se presentan hoy en día como nuevos e innovadores mecanismos de retención del talento es el *spin-off* empresarial. El “*spin-off*” es el término anglosajón que expresa la idea de la creación de nuevas empresas en el seno de otras empresas u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan como incubadoras. Con el tiempo, estas empresas nacidas en el seno de otras mayores, acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial.

En un principio, se puede pensar que nada tiene que ver esto con la gestión del talento tradicional, pero **no se deben limitar las medidas de retención y mejora al contexto interno de la propia organización**, y ahora se verá por qué.

Es común, sobre todo en las Pymes españolas, encontrar empleados que abandonan la empresa para crear la suya propia o llevar a cabo su propio proyecto. La técnica que se sugiere trataría de no fomentar la huida del empleado, pero tampoco desligar la relación totalmente, convirtiendo a la nueva empresa o al empleado en un proveedor de la original, en un socio o en competencia interna. Éste es un claro caso de amenaza transformada en oportunidad.

El origen de esta forma empresarial no es casual. El *spin-off* empresarial nace en las universidades, concretamente en las facultades de ciencias y tecnología y, normalmente, suelen ser empresas de base tecnológica encargadas de dar salida al mercado los productos desarrollados en las universidades. Silicon Valley, en su día, fue un proyecto empresarial concebido en el seno de las universidades estadounidenses de Stanford y Berkeley, en California. En España, la mayoría de las universidades cuentan con “Viveros de Empresas” en donde las *spin-off* dan sus primeros pasos.

La creación de una *spin-off* trae consecuencias favorecedoras para el sector de la investigación, por constituir una nueva forma de canalizar “talento tecnológico y científico español”, evitando así la temida fuga de cerebros. Además, estas empresas suelen estar apoyadas económicamente por el gobierno y por capital privado.

En los comienzos, la empresa se encuentra apoyada financieramente por la empresa mayor, y, además, centra todo el esfuerzo en su proyecto, olvidándose de la gestión hasta su emancipación y aprovechando una estructura empresarial consolidada e incluso de economías de escala. Para la empresa que alberga el proyecto, se trata de una forma de retención incluso más eficaz que el contrato laboral, ya que el empleado se convierte en socio y le interesa seguir siendo apadrinado para poder completar su deseado proyecto. Además, la empresa se asegura el conocimiento de una “potencial competencia” que, próximamente, puede convertirse en competencia real o aliado estratégico.

La idea de un *spin-off* empresarial no tiene porque ser exclusiva de las empresas tecnológicas. Este mecanismo podrá aplicarse en más sectores de la economía en tanto que la empresa sea capaz de identificar el valor que un empleado que se va, puede seguir aportándole manteniendo una relación empresarial en vez de laboral.

5.2. La reubicación del talento: el Outplacement.

Son muchas las empresas que, tras ser fusionadas, absorbidas o simplemente reestructuradas, deben despedir trabajadores y deciden realizar esfuerzos por intentar recolocar a los empleados y tratar de causar el menor perjuicio posible a sus carreras y a sus vidas personales. Se podría considerar éste como un caso atípico de retención del talento en el que, en vez de salvaguardar los activos, se trataría de “encajarlo” en otra organización para, en un futuro y si se dan las circunstancias, poder integrarlo de nuevo en la organización.

Podría considerarse esta práctica como una forma de **retención del talento con visión de futuro** en que un empleado es despedido, pero al que se procura gestionar una pronta reinserción laboral, continuando así su vida laboral en otra organización. En la nueva empresa, y tras su recolocación, su experiencia aumentará, adquirirá nuevas competencias o habilidades y mejorará su talento. En el momento en que se puedan readmitir trabajadores en la empresa, se optará por recuperar a ese trabajador que ha ganado en desarrollo profesional y cuyo talento, renovado en otra organización, se podrá volver a utilizar.

Entre los directivos, el *outplacement* es una práctica habitual y son muchas las consultoras de recursos humanos que se dedican a la reubicación de empleados (no solamente altos ejecutivos), con quienes se trabaja para “actualizarlos”, formarlos y prepararlos para comenzar un nuevo reto laboral. El objetivo que persigue el *outplacement*, por parte de las empresas que se desprenden de trabajadores, es el de causar el menor conflicto emocional y que el empleado se marche con la sensación de que la organización ha mostrado interés por él.

La ventaja que presenta esta técnica es que reduce significativamente los tiempos de búsqueda de empleo y con ello las posibilidades de encontrarlo, ya que las empresas no ven con buenos ojos los largos periodos en que los candidatos han estado desempleados.

En el proceso de *outplacement* se identifican varias etapas; la primera consistiría en la **evaluación** de las capacidades, los conocimientos, experiencias y aptitudes del candidato desvinculado de la empresa y el estudio de las formas en que el candidato podrá maximizar esas capacidades. En la segunda etapa se ayuda al candidato en la **búsqueda** de ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando, o se estudia la posibilidad de introducir un cambio en sus áreas de experiencia. También se instruyen técnicas para mejorar la comunicación y un **seguimiento** del empleado hasta un año a partir de la fecha en que consigue reinsertarse en otra organización, para verificar su grado de integración real en la nueva empresa.

Esta práctica puede darse también dentro de la propia empresa que, en tiempos de recesión en los mercados, en lugar de hacer despidos colectivos, “**recicla** a sus empleados”, formándolos y reubicándolos en puestos internos que considera apropiados. Este es el caso de **Motorola** en EE.UU.

A *priori* se podría pensar que la reubicación de empleados puede tener nada o muy poco que ver con la retención y la mejora del talento, pero no es así. En tiempos de crisis en que los recortes de plantilla son habituales, la reubicación interna o reciclaje, se contempla como una posible solución para evitar o apaciguar los despidos. Además, para la empresa constituye una forma de **preservar su imagen** ante la sociedad que, en caso de despidos masivos, puede ser objeto de críticas, boicots o procesos jurídicos.

5.3. Las universidades como nido de talento

La cantera universitaria se consolida como la fuente que más atrae a los reclutadores o *headhunters* y, sobre todo, a empresas necesitadas de verdaderos, nuevos y jóvenes talentos. Son populares, ya desde hace unos años, los foros universitarios de empleo organizados por universidades y empresas patrocinadoras, donde las empresas acuden, a modo de feria de exposición de productos, a ofrecerse como el futuro profesional que todo estudiante desea. En estos foros de empleo, no solamente se podrá dejar el *currículum vitae*, sino que se acude a charlas, conferencias, presentaciones corporativas, desayunos de trabajo, charlas de orientación para el empleo, talleres de “cómo hacer un *currículum*”, o grabación de un *videocurrículum*, casos prácticos, mesas redondas y otras actividades.

Para los procesos de selección que disponen, se seleccionan candidatos previamente, y con ellos se realizarán dinámicas de grupo enfocadas a una preselección de candidatos que serán invitados a posteriores pruebas más complejas.

Suelen ser eventos anuales, algunos de ellos bianuales, y constituyen una plataforma muy importante de captación de talento y de difusión de marca de empleador. Para ello, las empresas diseñan y perfeccionan, como si de su propio producto se tratara, su estrategia de presentación que incluye *merchandising*, difusión en medios, discurso de presentación, etc.

Algunos de estos foros son UCLMempleo en la Universidad de Castilla la Mancha; Forempleo en la Universidad Carlos III de Madrid; Foro Conjunto de las tres Universidades (Complutense, Politécnica y UNED); Foro de la Universidad de Almería; Foro de la Universidad de Santiago; Foro de la Pontificia de Comillas; Foro de Pompeu Fabra; Uvaempleo de la Universidad de Valladolid; Foro de Francisco de Vitoria; Unitour; Jornadas Europeas del Empleo y Foro de Empleo Virtual UPM.

Otras tácticas de reclutamiento, en el seno de la universidad, se centran en atraer estudiantes desde las aulas hasta las propias oficinas con el objetivo de conocer las instalaciones o ser “*Auditores por un día*”, como es el caso de las grandes consultoras. En otros, las empresas, en colaboración con las universidades o las escuelas de negocio más prestigiosas, organizan competiciones o “*Business games*”, en ocasiones a nivel nacional e

internacional, en donde la identificación y captación de talento joven es uno de los objetivos que persiguen, seguido de ofertas posteriores o de invitaciones a procesos de selección en los que ya se conoce al candidato. Estas competencias suelen implicar casos prácticos a resolver, para los que se busca una solución razonable. Más tarde, la solución es presentada ante un tribunal, que posteriormente decidirá, entre los grupos participantes, quien merece ganar la competición y pasar a la siguiente fase.

5.4. El talento ya está online

Las nuevas tendencias en la investigación y los nuevos soportes tecnológicos, son capaces de ofrecer nuevas formas de encontrar talento, en forma de soluciones a los problemas de las empresas, y constituyen valiosas fuentes de conocimiento y, por tanto, de talento.

Este fenómeno colaborativo, denominado por la revista *Business Week* como *ideágoras*, son simples *websides* donde la comunidad científica, o profesionales interesados, intercambian problemas, retos y soluciones de índole tecnológico-científico y donde se encuentran servicios que proveen “innovación abierta”. Páginas *web* como *InnoCentive.com*, *yet2.com*, *Nine Sigma* y *YourEncore*, son sitios donde las empresas pueden tener acceso a los mejores científicos de todo el mundo. En concreto en *InnoCentive.com*, donde están inscritos unos 120.000 científicos, se pueden encontrar retos que pueden alcanzar el millón de dólares, si los “*solvers*” dan con la solución a los problemas de los “*seekers*”, antes de una fecha determinada. Los retos lanzados por las empresas se enmarcan dentro de todas las áreas de investigación: negocio, química, informática, diseño e ingeniería, ciencia de los alimentos, matemática, estadística o física.

La iniciativa, lanzada por la farmacéutica *Lilly* y el resto de *webs* del talento, ofrece la oportunidad de multiplicar la innovación y de ser capaces de **“externalizar” la investigación y el desarrollo**, en un contexto de talento global, que *excede*, en palabras del director de recursos humanos de *Procter and Gamble*, *exponencialmente el potencial que una compañía puede conseguir internamente*.

Las organizaciones, ya sean instituciones públicas, ONGs o del sector privado, que busquen salidas a sus problemas, en apariencia irresolubles, tanto en el desarrollo de productos, la comercialización o necesidades tecnológicas de cualquier índole, pueden acceder a las opiniones de miles de científicos, sin tener que emplear a todo el departamento de I+D en la búsqueda de la solución.

Esta forma de investigar y de compartir el conocimiento en el contexto de la Red Global, está cambiando y extendiendo el modo en que las compañías inventan y desarrollan sus productos y servicios. Esta nueva tendencia de búsqueda externa del talento pone de manifiesto que, quizá la idea de que las empresas tienen que motivar, desarrollar y retener a sus mejores empleados de forma interna, debe redefinirse. Por eso, este nuevo modelo de negocio, basado en la **colaboración**, es una nueva tendencia de encontrar talento: soluciones e ideas, fuera de la organización.

Capítulo VI

RECOMENDACIONES PARA EL NUEVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL ESPAÑOL



El rendimiento en el trabajo de los empleados y las posibilidades de permanencia en el puesto, aumentan en tanto en cuanto se tenga una motivación por él. Por eso, y como se ha descrito a lo largo de este estudio, existen una serie de factores innegables a la hora de gestionar a los empleados más valiosos. La siguiente es una lista básica de aspectos y actitudes fundamentales, a tener en cuenta en una organización que cuenta con una mínima preocupación por sus empleados.

El talento es un viaje continuo, no un destino⁵⁴. La gestión del talento es un proceso en el que nunca se alcanzará un diseño “absoluto” o universal, ni la mejor fórmula de retención o mejora será válida siempre. Cada generación es distinta y cada empleado más aún y por ello, las fórmulas se irán ajustando. Incluso entre sexos y rangos de edad, las necesidades, preocupaciones, inquietudes, deseos y ambiciones son cambiantes, luego, la labor de la gestión del talento no es universal, sino que está escrita en las personas que trabajan en las organizaciones y son ellas quienes darán la clave de su propio bienestar dentro de ella.

Permanecer cerca de la plantilla. La cercanía, la relación estrecha y la comunicación fluida entre el empleado y el gerente o supervisor de la empresa, se convierten, hoy en día, en factores críticos a tener en cuenta en la construcción de ambientes de trabajo pro-retención del talento. Los ambientes de trabajo son, incluso, más saludables cuando el jefe promueve la sociabilidad en el grupo de trabajo de hecho y el teletrabajo sólo se aconseja un número de días concretos a la semana, pues la interacción entre empleados es clave para crear círculos de trabajo colaborativos y de rendimiento superior. Esta relación permitirá a los empleadores conocer más de cerca a sus activos más excelentes y, con ello, saber qué necesidades, preocupaciones e inquietudes tienen y qué posibles medidas se han de tomar para ser resueltas.

Los objetivos razonables, la valoración del empleado y la retención. Los tres factores combinan la fórmula para una posible satisfacción del empleado ya que los objetivos factibles asignados al empleado evitarán sentimientos de frustración o fracaso y por tanto el abandono de puestos. La consecución de los objetivos provocará un efecto dominó, ya que las metas alcanzadas harán sentir al empleado que es útil y que aporta a la empresa, y la empresa le aporta a él. Por eso es tan importante saber qué es lo que el empleado quiere, cuáles son sus aspiraciones en su vida laboral y ofrecerle la oportunidad de alcanzar esas metas dentro de la organización, generando un sentimiento de **arraigo** a la empresa y, por consiguiente, la retención.

La búsqueda del talento debe basarse en lo que quieren los candidatos. Las ofertas de empleo tradicionales buscan “comprar” talento o trabajadores que vendan sus capacidades. Ha llegado el momento de que las empresas vendan su “producto” y sea el candidato quien se decida o “compre” a trabajar en ella. Para ello, antes de lanzar una oferta, la empresa que desea reclutar debe informarse a conciencia de lo que busca un candidato hoy en día, lo que quiere en su vida profesional, sus necesidades en la vida personal y,

54. Michaels Ed, Handfields-Jones, Helen, Axelrod, Beth, “*La guerra por el talento*” 2001.

sobre todo, lo que está ofreciendo la competencia a sus empleados. Una vez recabada la información, es hora de salir a buscar talento y, después, cumplir las expectativas.

El talento puede no encontrarse internamente. Son muchas las nuevas fórmulas que desplazan los focos del talento. No solo son las empresas las que almacenan el mejor talento, sino que fuera de ellas y en un mercado libre, puede hallarse innovación, calidad e ideas brillantes. Las nuevas tecnologías sirven de plataforma, ya no solo para albergar información sino también conocimiento. Una empresa eficiente, no debe limitar su departamento de I+D al trabajo interno, sino que debe salir a buscar ideas y soluciones también en la esfera global de colaboración, tanto de índole científico como tecnológico y empresarial.

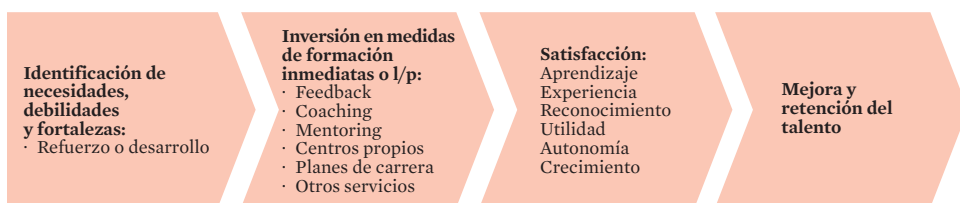
Ofrecer carreras profesionales diferentes. Hoy en día la formación marca la diferencia entre los profesionales de una y otra empresa (incluso intraempresa) y eso los empleados lo saben, por ello, la formación “*in company*” constituye uno de los reclamos profesionales que mayor índice de retención y motivación promueve. Si una empresa ofrece una carrera a largo plazo, en la cual la formación sea una máxima inapelable, se alcanzará una mayor lealtad del empleado que se ve atraído por las posibilidades de formación que quizás por su cuenta no pueda costear, a la vez que se consigue una mejora del talento profesional tanto en calidad como en cantidad, y, por tanto, un mayor prestigio para la empresa, si ese talento está bien explotado.

Si la mejora del talento se antepone a la idea de retención, el proceso confluirá en la preservación del mismo, tal y como se describe en el diagrama.



Gráfico 32

El flujo de la retención y mejora del talento



Fuente: Elaboración propia (Rooter), 2008

Prever y conservar las competencias necesarias para el futuro, ser proactivo. Para que la empresa sea capaz de reconocer e identificar sus recursos y capacidades internos, y así conocer qué puntos fuertes posee y qué debilidades debe cubrir, es necesario que los empleados no dejen de aprender.

La plantilla flexible. Un trabajador no tiene porqué ocupar el mismo puesto siempre o ascender en línea vertical exclusivamente. En ocasiones, pueden facilitarse intercambios de puestos, que propicien el enriquecimiento de los mismos, la adquisición de experien-

cia y la aportación de nuevas visiones en la toma de decisiones o en los estilos de liderazgo.

Un caso concreto es el de los directivos de **Twitter**, el servicio de *microblogging*, quienes, de cara a los momentos de crisis a los que se enfrentan y en línea con su modelo de negocio, intercambian sus puestos. Jack Dorsey y Evan Williams, los directivos en cuestión, intercambiaron sus puestos de trabajo en los que originalmente Jack ocupaba el puesto de CEO, un cargo más técnico y cercano al día a día de la empresa, y Evan Williams lo hacía desde el puesto de presidente. Fruto de la consolidación de la compañía, Jack Dorsey ha pasado al puesto de presidente y Evan Williams al puesto de CEO⁵⁵.

Orientación hacia el empleado primero, al cliente después. Hoy en día, la orientación al cliente ha desplazado la idea de la orientación exclusiva al producto, pero es que **toda forma de satisfacer al cliente pasa por la satisfacción del empleado**, y eso sólo se consigue en la medida en que se cuida de los trabajadores, se les toma en cuenta, escucha e incentiva.

La promoción interna. El hecho de conseguir ascender dentro de la empresa, siendo los propios compañeros testigos del ascenso de un trabajador, invita a la permanencia por varias razones. El esfuerzo realizado durante la permanencia en la empresa se ve recompensado y sólo una suculenta oferta podrá hacerle abandonar; nadie como el trabajador conoce el duro camino recorrido hasta llegar a alcanzar ciertas posiciones de prestigio dentro de la organización.

El salario es condición necesaria, pero no suficiente. Ya no sólo prima la recompensa material, sino que son otros los factores que consiguen hacer que un empleado esté satisfecho en la empresa donde trabaja. Los diferentes estudios revelan que los factores psicológicos y emocionales prevalecen ante los materiales o monetarios. La empresa debe ser consciente de que ha de crear una cultura corporativa de confianza y respeto, de equipo y de orgullo de pertenencia, de lazos entre el empleado y el jefe, de aprendizaje y oportunidades, de reconocimiento y liderazgo, de facilidades y recompensas y de preocupación por el empleado.

Trabajar en un buen ambiente laboral. Es sabido que una de las principales causas de abandono son los malos ambientes de trabajo. Deben construirse ambientes de trabajo consolidados, cohesionados y coordinados. Un departamento o área de empresa, que no acoge alguna de estas premisas, fallará en el aprovechamiento de lo mejor de las personas que lo componen, sin mencionar el resultado económico, que puede resultar nefasto. Se debe trabajar en la buena relación de los compañeros, en el refuerzo de los lazos sin perjuicio de invadir terrenos personales, promover la crítica constructiva y el consenso en los temas discrepantes.

Premiar a los empleados que aporten mejores ideas y practicar el reconocimiento. Muchas veces, y en la mayoría de los casos, son los empleados quienes mejor conocen el pro-

55. <http://estwitter.com/2008/10/17/intercambio-de-puestos-ejecutivos-en-twitter/>

ducto o servicio que se vende y quienes mayor contacto tienen con el mercado exterior. Por eso, en las organizaciones se debe animar a crear y a innovar desde **todos los niveles** de la empresa y difundir esas mejores prácticas. Promover la curiosidad frente al conformismo, e involucrar a los empleados en la toma de decisiones.

La información debe compartirse. La comunicación intraempresa, aparte de percibirse multidireccional y multicanal para asegurar la recepción de los mensajes de la empresa, debe contener todos los mensajes. La información que se comunica no debe limitarse sólo a los anuncios sobre cursos, objetivos, agenda, futuros eventos o publicaciones de la organización. La comunicación debe ser global (desde y en todos los ámbitos de organización) y debe abarcar las materias que más importan, tanto a la alta dirección de la organización, como al núcleo operativo. Esta información puede incluir cifras de ventas, hitos conseguidos, información sobre futuros proyectos, e incluso, los errores cometidos. Sólo compartiendo la información, se hace pública, se difunde, se comprende en la organización y los empleados logran entender porqué los directivos toman las decisiones que toman. Por otro lado, se logra comunicar una cultura corporativa de “hacer cómplices” a los empleados, que promueve la participación de todos en los objetivos de la empresa y, por tanto, su implicación y retención.

Aprender de los errores es generar talento. El aprendizaje es construir talento y una de las formas más habituales de aprender “internamente” es a través de los errores cometidos. Los directivos de las mejores empresas admiten que se equivocan más que aciertan, que no se puede saber todo y que la mayor fuente de conocimiento son los fallos.

Pero, para ir más allá del aprendizaje individual, sería conveniente que las empresas contaran con un “comité de errores” periódico, promovido por los propios directivos, los gerentes o el departamento de recursos humanos. En estas reuniones se expondrían las equivocaciones cometidas de una forma amena y relajada y, sin ánimo de ofensa, se propondrían soluciones hipotéticas y las soluciones aplicadas en la realidad. Todos los niveles jerárquicos estarían invitados a participar.

La utilidad de esta técnica es enorme, pero su participación no tanto. Pocas son las personas dispuestas a compartir sus “meteduras de pata”, sobre todo cuando han ocasionado pérdidas a la empresa. Si se consigue la participación suficiente, la utilidad es significativa, todo el público será consciente de los errores de los demás y, por tanto, la probabilidad de caer en esos mismos errores será menor.

No debe caer toda la responsabilidad de la gestión del talento sobre el departamento de recursos humanos. La responsabilidad corresponde también a los gerentes de la organización, y por eso debe estar repartida entre todos los niveles de supervisión, ya que son los “jefes” quienes interactúan directamente con los empleados, y son los empleados el objetivo de las políticas de retención y quienes mayor influencia ejercerán sobre ellos. Se trata de descentralizar la gestión de personas desde el departamento de recursos humanos y difundir las responsabilidades a toda la organización.

CONCLUSIONES FINALES



El nuevo contexto laboral español predice un inminente **déficit** de profesionales, localizado en el sector científico-tecnológico, que va a seguir disminuyendo como consecuencia de la baja natalidad de los años 90. Por tanto, la gestión del talento se convierte en una cuestión estratégica dentro del departamento de recursos humanos y en la organización en general.

El papel del departamento de recursos humanos debe renovarse y tomar **protagonismo estratégico**. La orientación estratégica de las políticas de recursos humanos son determinantes en el éxito de una organización, ya que, los empleados observarán que la empresa actúa de forma coherente, desde la cúpula hacia las decisiones departamentales, en las mismas líneas de actuación y hacia los mismos objetivos.

Las empresas más innovadoras en sus políticas sociales, logran altos índices de retención. Google, Microsoft, Lilly o Cisco, son empresas cuyas técnicas de retención, ya sean en servicios sociales como en sistemas de retribución, marcan la diferencia y destacan por sus **estrategias de retención, acordes con sus estrategias globales de innovación**, que atraen plantillas comprometidas con organizaciones coherentes y alineadas en sus objetivos estratégicos y de recursos humanos.

La gestión del talento no ha de limitarse a los trabajadores más brillantes sino a los de **alto potencial**. El talento, como capacidad de una persona de añadir valor a su organización, puede y debe desarrollarse y mejorarse tanto en el ámbito intelectual como emocional. Las empresas españolas, sobre todo las de servicios, dedican esfuerzos muy focalizados en las personas de alto potencial.

La gestión del talento debe dejarse en manos de personas con **liderazgo** en la empresa, que sepan infundir compromiso, inspiración y orgullo de pertenencia en las personas, siendo sus capacidades desarrolladas de manera individualizada y en sintonía con las necesidades de la organización, en un contexto saludable de clima laboral. Las relaciones distendidas entre jefe y empleado se consideran cruciales para un ambiente adecuado de desarrollo profesional, en el cual el trabajador vincule sus intereses a los de la empresa.

El desarrollo del empleado en la empresa, y por tanto su retención, comienza por la **formación** del mismo, incentivando el aprendizaje continuo. Las responsabilidades, asignadas en un contexto de autonomía, conseguirán la mejor respuesta del trabajador individualista, mientras que, el trabajador más social, se desenvolverá mejor dentro de un clima de trabajo con objetivos de equipo.

Un alto porcentaje de los altos directivos españoles está de acuerdo, o muy de acuerdo, en que la gestión del capital humano y la buena gestión del talento es una prioridad estratégica, ya que la insatisfacción de los empleados, es la causa de la ruptura del contrato psicológico de los mismos con su organización y, en consecuencia, del abandono de la misma. La satisfacción del empleado determinará su vinculación con la empresa, que no sólo se verá determinada por el salario o la retribución variable, sino que estará vinculado también a **factores psicológicos de permanencia**, como el reconocimiento, el orgullo de pertenencia, el sentimiento de utilidad y la seguridad en el trabajo, que conforma-

rán la más atractiva propuesta de valor y que harán al empleado permanecer en la organización.

Atendiendo al **modelo ideal** de retención y mejora del talento establecido para este estudio, los tres sectores se encuentran al mismo nivel (el 2), en la evolución hacia las mejores prácticas de retención y mejora del talento. Además, son el sector de servicios profesionales y el farmacéutico los más próximos al modelo ideal de empresa “integrada”, o nivel 3. Sin embargo, el TIC todavía comprende una amplia proporción de empresas implantadas en un nivel “formal” de retención.

En cuanto al **modelo ideal de medidas generales**, los tres sectores vuelven a coincidir en la preferencia por aplicar primero medidas económicas, segundo medidas de desarrollo del empleado, y por último beneficios sociales. La teoría desprendida de los estudios consultados sitúa al desarrollo del empleado por delante de los incentivos económicos.

El sector de las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**, se presenta como un sector algo insatisfecho con sus actuaciones de retención, en comparación con el resto de los sectores del estudio, ya que muestra una amplia franja de empresas “algo satisfechas”, que posiciona a los otros dos sectores (servicios y farmacia) en un mayor nivel de satisfacción con sus actuaciones. Se puede entender esta relativa disconformidad como un cierto deseo de mejora hacia mejores prácticas de retención, ya que el sector reconoce que lo puede hacer mejor.

Es muy destacable para este sector que, un alto porcentaje de las empresas que lo componen, dedica esfuerzos de retención al 100% de la plantilla, siendo estos trabajadores los que ocupan puestos de mandos medios y empleados de alto potencial (lo mismo ocurre con el farmacéutico).

Entre otros puntos **positivos** del sector, se destaca la política de recopilación de información sobre empleados. El sector TIC es el más preocupado por este tema y la periodicidad de recogida de información es, en este y en el resto de sectores, predominantemente anual; sin embargo, este sector es el que más casos registra en la periodicidad semestral y en la periodicidad no fija, luego se podrá asumir que es el más asiduo o apresurado en la recopilación y, por ello, consciente de la rapidez de los cambios de la plantilla en temas laborales y personales. Los departamentos de recursos humanos del sector TIC se encuentran presentes en la cúpula directiva en un alto porcentaje de los casos, no superando al farmacéutico, que lidera esta cuestión.

De entre las acciones de retención específicas⁵⁶, surgen los puntos más **negativos**. El sector TIC no será proclive al pago en acciones, aunque el *Coaching* y el *Mentoring* intentarán abrirse camino. Se percibe también cierta falta de interés en los planes de carre-

56. Como medidas de retención específicas y en esta parte concluyente del estudio, se incluyen, además de las del cuadro, la estimación de costes intrínsecos, las relaciones jefe-empleado y la recopilación de información sobre la plantilla.

ra actualmente, aunque se prevé un despunte en el momento en que las empresas, que afirman pensar realizarlos próximamente, materialicen su intención.

El sector de **Servicios Profesionales** es el más satisfecho de los tres; sin embargo, surgen temas clave en que el sector flaquea. De entre los puntos **negativos**, el sector servicios no considera como posibles proyectos futuros, al menos en un mínimo porcentaje, ninguna de las acciones específicas de retención, por eso se considera como el más negativo (o menos predispuesto) a implementar medidas específicas. Por otro lado, focaliza las medidas de retención en un porcentaje muy bajo de sus empleados. Este sector ha comenzado sus medidas de retención y mejora desde la fundación de las empresas, pero resalta un alto porcentaje que comenzaron a aplicarlas en los últimos 4 años.

Como puntos **positivos** se remarca que, en los procesos de selección, es el sector más inclinado hacia la valoración de las capacidades personales por encima de las técnicas, de entre las empresas que las consideran prioritarias, porque, en general, entre los tres sectores la tendencia es opuesta (técnicas, después personales). Por otro lado, en el horizonte temporal de la formación es el que mayor visión largoplacista tiene y el que más centros de formación propios posee; es el más dispuesto a la comunicación multicanal; el que más prisa se da por revisar sus medidas de retención y el más optimista de entre las empresas que piensan que el presupuesto para medidas aumentará.

El sector **Farmacéutico y de Investigación Científica**, destaca por su buena inclinación actual y futura hacia medidas específicas de retención y mejora del talento. Al igual que el TIC, no realizará pagos en acciones y tratará de introducir las medidas de *Coaching* y *Mentoring* como parte de la estrategia de retención y mejora, pero se verán todavía superadas por las empresas no dispuestas. En otros temas, como el uso de pactos de permanencia o imagen de marca, es el sector más proclive y, en los procesos de selección, es el sector más inclinado hacia la valoración de las capacidades técnicas por encima de las personales.

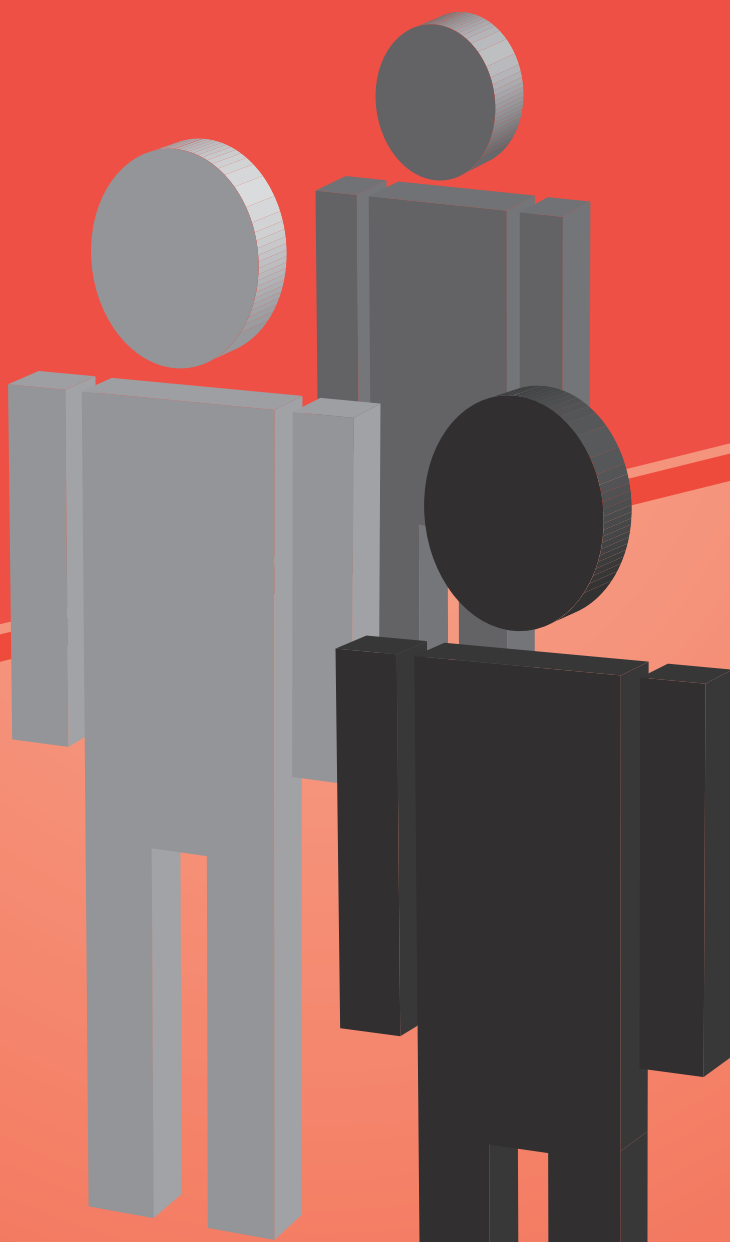
Como puntos más **negativos** del sector, se observa la escasa predisposición al estudio sobre empleados, la formación de visión cortoplacista, la baja intención de crear centros de formación, así como la baja proporción de empresas que tienen centros propios. Respecto a la formación, es importante recalcar, que, aunque los proyectos de formación en forma de “escuelas” no son ni serán una realidad, este sector dedica actividades específicas de Formación y Capacitación al 100% de sus empleados. Continuando con los puntos más **positivos**, este sector dota de alta presencia al departamento de recursos humanos en las decisiones de la cúpula directiva, presenta una alta contratación de mayores de 45, beneficios sociales presentes en más del 95% de las empresas y una comunicación de tipo formal, gracias a los esfuerzos relacionales entre jefe y empleado, que derivan en canales espontáneos de comunicación.

Fuera ya de los tres sectores, el **outsourcing** de funciones del departamento de recursos humanos no se configura como apuesta segura en ninguno de los tres, aunque la externalización parcial toma fuerza en las actividades de auditoría laboral, formación y desarrollo del personal y seguridad e higiene. El sector más propenso a la externalización de

actividades delegables (tanto parcial como total) es el sector de servicios profesionales, seguido del TIC y, en último lugar, el farmacéutico.

En general los tres sectores encuestados han mostrado **preocupación** por problemas o amenazas similares: la alta competencia y los pocos profesionales son las preocupaciones comunes a los tres sectores, añadiendo los incentivos económicos y el entorno de crisis, como problemas comunes en dos de los tres sectores. Es, por esta última preocupación, que los tres coinciden en la **no alteración de los presupuestos** para las medidas futuras de retención y mejora del talento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Alberto Gabbai, *La retención de los talentos: reconocer la importancia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas*. Cézanne Software, Newsletter n. 30, Abril 2008.

Benito Arruñada. *“La regulación de los servicios profesionales: una guía para las decisiones públicas en tiempos de cambio”*. IUDEM, 2000.

Bob Nelson, *“1001 formas de motivar”*. Gestión 2000, Barcelona 2005.

Carlos de Benito (Coord.), *“Relaciones Laborales. Asignaturas pendientes”*. Pearson Prentice Hall. Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos, 2004.

“Décimo Primera Encuesta Global Anual de CEOs: Compete and Collaborate: What is succes in a connected world”. PriceWaterHouseCoopers, 2008.

Ed Michaels, Helen Handfields-Jones y Beth Axelrod, *“La guerra por el talento”*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A. 2001.

El Dilema de la Retención, ¿Por qué se van los trabajadores productivos?”. Working Paper. HayGroup, 2001.

“El galimatías de la gestión del talento en época de crisis” (<http://www.formapyme.com/reportajes/56/0/690/Recursos-Humanos/El-galimatias-de-la-gestion-del-talento-en-epoca-de-crisis.html>).

Emilio Ronco e Ian Barber. *“El reto de gestionar talento”*. DEUSTO, 2005.

“Empresas TOP para trabajar”, CRF. LID, 2008.

Esther Plaza Alba, *“Fuga de cerebros, Huir para Vivir de la Ciencia”*. Enero- Febrero 2008.

“Estudio Mundial de Capital Humano 2008, El ADN de una plantilla flexible, al descubierto”. IBM Global Business Services.

Fernando Maldonado, *“Mercado de Outsourcing de Recursos Humanos”*. IDC, 2008.

Francisco Mochón, *“El arte de dirigir una empresa”*. McGrawHill, 2006.

Informe Cranfield.” ESADE, 2006.

Informe Randstad. Gestión del Talento. Opinan los jóvenes, profesionales y urbanos. ESADE, Marzo de 2007.

Jaime Bonache y Ángel Cabrera, *“Dirección de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI”*. Prentice Hall-Financial Times, 2006.

Javier Blanco Belda (Coord.) et al, *“Desarrollo del talento”*. Pearson Prentice Hall. Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos, 2008.

Karin Hirschfeld, *“Retención y Fluctuación: Retener empleados-Perder empleados”*. 2006

La Consultoría en España. El sector en cifras 2007”. AEC, 2008.

“La Gestión de Personas en 2020. El futuro del mercado laboral”. PriceWaterHouseCoopers, 2008.

"La gestión del talento, Un pilar básico en la estrategia de Indra". Newsletter de Indra, Diciembre 2006.

Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía, "Cómo desarrollar las competencias de liderazgo". IESE Business School, 2005.

Paul R. Benthall, y Richard S. Wellins "Retaining Talent: A Benchmark Study", Development Dimensions International, HR Benchmark Group, Febrero de 2001.

Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elisabeth Craig. *Anatomía del rendimiento. La organización impulsada por el talento. Potenciar el activo competitivo más importante.* Accenture Outlook. The Journal of High Performance Business.

Proyecto ADAPTA, *Análisis de la Oferta de Profesionales eTIC*, AETIC, 2008.

"Managing Employee Performance". Aberdeen Group, Mayo de 2008.

Mercadona, *Memoria Anual*, 2007.

"Retaining Talent: A Benchmarking Study" Development Dimensions International, 2001.

Richard Luecke, "Coaching y Mentoring. Cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados." Harvard Business Essentials. Deusto, 2005.

Robert M. Grant, "Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones". Civitas, 2004.

Tendencias Randstad. Conciliación de la vida laboral y familiar". Junio de 2004.

Tendencias Randstad. Edad, talento y empleo: nuevos enfoques". Marzo de 2008.

Webs visitadas

www.20minutos.es

www.indra.es

www.gestiopolis.com

www.apuntesgestion.com

www.talentmgt.com

www.lnoticias.com

www.wikilearning.com

www.losrecursoshumanos.com

www.cezannesw.com

www.arearh.com

www.human-coaching.net

<http://es.wikipedia.org>

<http://es.hudson.com>

www.mercadona.es

www.idg.es

www.ezilon.com

www.soitu.es

www.expansionyempleo.com

www.mastermas.com

www.mbfclub.com

www.xornal.com

www.fideliagroup.com

www.aprendemas.com

www.randstad.es

<http://money.cnn.com>

<http://icastillo-remax.blogspot.com>

www.expansion.com

www.laflecha.net

www.navegapolis.net

www.flechasrojas.com

www.rrhhmagazine.com

www.consultoras.org

www.encuestafacil.com

<http://forempleo.fund.uc3m.es>

www.quecursar.com

www.gabilos.com

<http://cesaralonso-comunica.blogspot.com>

www.equiposytalento.com

www.cein.es

www.microsoft.com

www.slideshare.net

www.henkel.com

www.mentoring.es

www.equiposytalento.com

www.trabajando.com

www.farmespana.com

www.unionfenosa.es

www.oandp.com

<http://humanresources.about.com>

www.learningreview.com

<http://blogs.creamoselfuturo.com>

www.sappiens.com

www.smarttopgrading.com

www.ikea.com

www.starbucks.es

www.accenture.es

www.aitri.blogspot.com

<http://estwitter.com/>

www.improven.com

<http://www.cursosypostgrados.com/noticias/gestionar-el-talento-1519.html>

www.pymesyautonomos.com

<http://www.culpepper.com/>

Anexo I

INFORME METODOLÓGICO



1. OBJETIVOS Y EJES DEL ESTUDIO

El **principal objetivo** de este estudio ha consistido en el análisis de la situación empresarial actual que caracteriza las nuevas tendencias y mejores prácticas en la retención y mejora del talento. Para tal fin, se han identificado tres ejes de desarrollo dentro del estudio general: formas de retención, mejores prácticas y tendencias.

El objetivo principal se ha desagregado a su vez, en dos **sub-objetivos**, el **primero** de los cuales ha residido en debatir las fórmulas y políticas que las empresas españolas dedican para motivar a sus empleados, tratando de proporcionar una visión global de las principales **formas** en que las empresas retienen y mejoran el talento de sus empleados. Para ello, se han presentado las **mejores prácticas** que se llevan a cabo en el mundo con ejemplos reales, tanto españoles como extranjeros.

Las mejores prácticas no estarían limitadas a este apartado ya que, a lo largo de todo el estudio, también se incluyeron ejemplos. Como ya se mencionó en la introducción, aunque el informe recoge empresas de referencia internacional, éste se centra en describir una realidad **enmarcada en el tejido empresarial español**, sin ignorar a las empresas que, aunque son multinacionales, tienen sede en España y normalmente también cuentan con directivos y empleados españoles.

Por tanto, se aclara que se utilizaron casos tanto españoles como extranjeros, pero la encuesta, sus resultados y las recomendaciones, se enmarcan, geográficamente, **dentro del territorio español y de las empresas que existen en España, aunque su capital sea extranjero**.

El **segundo** objetivo ha sido el de dar a conocer la **predisposición de las organizaciones a adoptar mayores y mejores políticas de gestión del talento**. No solamente se ha querido plasmar la situación vigente de las empresas españolas, sino que también se quisieron predecir las **tendencias** que se darán en el futuro y que se configuran dentro del principal objetivo. Con esta investigación se ha pretendido dibujar la situación **global** de las empresas españolas y multinacionales en España, en cuanto a la **adopción de nuevas tendencias de gestión de recursos humanos** y, más concretamente, el grado de medida en que esas prácticas de retención están implantadas en las empresas, o pretenden implementarse en un futuro próximo.

Para conseguir los objetivos anteriormente expuestos, se han desarrollado, a partir de la información recopilada en la documentación y de los datos de la encuesta, los siguientes análisis:

1. Conocimiento del tipo de **actitud** que tienen las empresas españolas ante la gestión de personas. En ocasiones, se ha denominado a la gestión indistintamente como gestión del talento o gestión de personas. Esto es así porque se entiende que el vehículo estratégico del talento son las personas en sí mismas.

2. Conocimiento de los **avances** que se han dado en las empresas españolas y extranjeras en España en el campo de la retención y mejora del talento, incluyendo una amplia recopilación de buenas prácticas o recomendaciones que ayuda a configurar un concepto de excelencia de la gestión de personas.
3. Presentación, como **mejores prácticas**, de aquellas empresas cuya cultura de gestión de personas se ha acercado a la forma ideal de gestionar el talento hoy en día (que no es única ni absoluta) y cuyas líneas de actuación se desarrollaron en este estudio.
4. Explicación del contexto real de **debilidades y amenazas** a las que se enfrentan los **sectores** que mayores problemas de retención del talento presentan, sus causas, sus consecuencias y las mejores soluciones aplicables hoy en día, materializadas en políticas de retención, como son los beneficios sociales, los incentivos económicos y la inversión en los mejores empleados y en sus carreras profesionales, entre otras.
5. Delimitación del estudio hacia los sectores considerados como los más vulnerables de cara a la retención del talento y que engloban las **Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)**, el **sector de Servicios Profesionales** (consultoría, banca, abogacía, asesoría, inmobiliaria) y el **de Farmacia e Investigación Científica**.
6. Conocimiento, investigación y relación de los **aspectos que más valoran los empleados** de sus empresas y que evitan el abandono de puestos, como pueden ser la relación gerente-empleado o el trabajar en una empresa líder en el sector. En este apartado se recopilaban estos “factores de permanencia”, procedentes de varios estudios ya publicados, en los que se observaron las coincidencias, para así elaborar un listado propio.
7. Formas de retención alternativas. El estudio ha querido centrar su atención en aquellas medidas de retención **innovadoras**, además de otras que, tradicionalmente, se han considerado medidas de otra índole: de formación, de recolocación, de ahorro de costes, etc.
8. Recomendaciones o pautas. Tras presentar las conclusiones de la encuesta y del estudio en su conjunto, se darían una serie de **recomendaciones** generales. Dentro de este apartado, no se distinguieron sectores, por considerarse estos en situaciones cambiantes y dependientes en gran medida del capital humano con que cuenta cada sector.

2. PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN Y REALIZACIÓN DEL ESTUDIO

El trabajo se inició con la investigación de información **secundaria** a nivel electrónico, en la que se consultaron publicaciones electrónicas, *newsletters* del sector, artículos de prensa digital, monografías, ensayos, tesis, estudios públicos de consultoras especializadas y se prosiguió utilizando la bibliografía impresa y publicaciones escritas.

A partir de ahí, se determinaron los **sectores** que con mayor probabilidad serían los que mayores problemas de retención del talento tendrían y se estableció la **estructura** del estudio. El **capítulo 1** sólo contendría los “destacados del estudio”, o titulares, y que servirían para, con su lectura, conocer exactamente los descubrimientos y conclusiones más importantes del estudio.

Los **capítulos 2 y 3** serían puramente introductorios y definitorios de la Gestión del Talento, su situación en España, en general, y de los tres sectores, en particular, y una recopilación de las técnicas de retención más relevantes en la actualidad. También se incluiría un listado denominado “factores de permanencia”, elaborado tras la síntesis de los estudios que, sobre materia de “valoración de empresas por parte de los empleados”, se encontraron hasta el momento.

En cuanto a la recogida de todos los estudios consultados dentro de la bibliografía presentada al final del estudio, se han agrupado todos y cada uno de los documentos consultados por búsqueda y consulta directa. Otros estudios, referenciados en notas al pie, no se han incluido en la bibliografía por proceder de artículos o notas de prensa que resumían los datos recogidos y que se detallan en la bibliografía como tales artículos.

Para una realización consensuada y coordinada de la redacción y formalización del estudio, se siguieron las pautas recogidas en la *Guía para la Formalización de la Documentación de los Estudios e Investigaciones*, proporcionada por la EOI al comienzo de la investigación.

Como norma general, dentro del estudio y dentro también de los capítulos que lo conforman, se ha procurado seguir una dinámica teórico-práctica de redacción, consistente en la exposición de las principales teorías y la subsiguiente presentación de los datos obtenidos en la encuesta lanzada frente a esos datos modélicos.

En el **capítulo 4** se incluyeron las “mejores prácticas”, o empresas modelo, que se consideraron destacables dentro del mundo empresarial y en la práctica de la retención del talento en particular.

Las nueve empresas, incluidas en el punto 4 del informe, han sido seleccionadas según el curso de la investigación y como fruto del conocimiento tácito o la reputación y posterior confirmación de las medidas de las empresas. En otros casos, se ha acudido a listados o ranking de prestigio, como el de la revista *Fortune*, el listado de *Great Places to Work* (en el caso de *Lilly*), o se ha incluido por su publicación en prensa.

Otras razones de inclusión en el informe han sido, el recibimiento de un premio determinado (en el caso de *SM*), o las prácticas de retención más o menos innovadoras. En el caso de *Starbucks* o *Google*, su inclusión ha sido determinada por sus prácticas novedosas de retención. Por su parte, *Mercadona*, *Prosegur* y *Ferrovial*, se han seleccionado por conocimiento de estas prácticas por parte del equipo y la posterior investigación de las mismas. En el caso de *Ikea*, se quiso investigar si su política de retención era tan innovadora como es su estrategia de ventas y productos. *Indra* se incluyó por considerar novedoso el hecho de que la empresa hubiera diseñado sus propios modelos teóricos de gestión del talento. El resto de empresas, mencionadas a lo largo del estudio, han sido incluidas fruto de su aparición en noticias de prensa o bibliografía especializada.

La información **primaria** se ha conseguido mediante contactos con profesionales del sector y, concretamente, en el área de recursos humanos, se hicieron entrevistas en profundidad a profesores y especialistas en el sector de los recursos humanos que han proporcionado información valiosa para la investigación. Por otra parte, se ha conversado con empleados de algunas de las distintas empresas incluidas en este estudio.

Como fuente de información principal, se ha realizado una **encuesta semi-cuantitativa** de carácter **telefónico** a 77 empresas, para la cual se diseñó una muestra de grandes, medianas y pequeñas empresas, españolas y extranjeras, en España, de los tres sectores acordados: **24 del sector TIC, 26 del de Servicios Profesionales y 27 del Farmacéutico e Investigación Científica**.

El motivo de la elección de un **amplio rango de tamaño** de empresas (de entre 40 y 24.000 empleados), no es más que el de asegurar una representación extensa de la realidad empresarial de España y la existencia de un departamento de recursos humanos con el suficiente peso en la empresa y en sus funciones de gestión, como para ser objeto de las preguntas del cuestionario. Aún así, las empresas encuestadas tienden a tener departamentos de recursos humanos relativamente pequeños (entre 1 y 5 personas).

Tras la elaboración de la encuesta se recogieron datos que, complementados con la información secundaria ya obtenida, se plasmaron mayormente en el **capítulo 5**, que recoge las “Nuevas tendencias de retención del talento”, entre las que se incluirían **temas no recogidos** en la encuesta por haberse descubierto después de su lanzamiento (*outplacement*, *spin-off* empresarial, las *web* de talento *online* o los programas de referidos) y **temas sí recogidos** por la encuesta (universidades corporativas, *Coaching* y *Mentoring*, dotaciones presupuestarias y el *outsourcing*).

El **cuestionario** diseñado constaba de 30 preguntas, incluyendo los datos socio-demográficos (5 preguntas fueron de este tipo: la 1, 2, 28, 29, 30). De las 30, sólo tres (la 14, la 18 y la 26), fueron abiertas. El resto fueron preguntas cerradas o semicerradas y dicotómicas o de respuesta múltiple. Por otro lado, el cuestionario estaba previamente codificado y preparado para, posteriormente, clasificar a las empresas en un **modelo factorial de niveles** que se explicará en el apartado 4 de este informe.

El cuestionario ha querido recoger principalmente la **actitud** de las empresas frente a las prácticas de retención actuales y futuras (tanto específicas en las preguntas 12-13, como generales en la 5), frente a otros temas de índole económico (en las preguntas 6, 17 y 24), formativo (en la 19 y 20), contractual (en la 21), de marketing (la 22), de selección (la 11), relacional (en la 23 y 24) o temporal (en la 7, 8 y 16) y frente a otros temas subjetivos, como son las preocupaciones del sector (pregunta 26), la valoración de la efectividad de las medidas (pregunta 25) y el resto de medidas de retención: recopilación de información en la pregunta 15 y porcentaje de empleados que las reciben en las preguntas 9 y 10.

En cuanto al departamento de recursos humanos, su presencia en la cúpula directiva se recogería en la pregunta 3 y sus funciones y la medida en que se delegan, se recogerían

en la pregunta 4, para la cual se fijaron las funciones consideradas como externalizables (al menos parcialmente) y las no delegables como se detalla a continuación:

Funciones del Departamento de RR.HH. potencialmente delegables al menos parcialmente	Reclutamiento y selección · Seguridad e higiene · Formación y desarrollo del personal · Beneficios sociales · Compensación · Registro y control · Relaciones laborales · Auditoría laboral
Funciones del Departamento de RR.HH. no delegables	Desarrollo del empleado / Evaluación del desempeño · Desarrollo organizacional · Sistemas de Información de los Trabajadores

Fuente: Rooter, 2008

Dentro de este mismo capítulo de Nuevas tendencias, se quiso reagrupar a estas y otras acciones **específicas** de retención vistas en el capítulo 3.4, en 3 grupos de acciones de retención **generales**: incentivos monetarios, beneficios sociales y desarrollo del empleado. Esta pregunta (la 5 del cuestionario), fue realizada para conocer, en general, el peso relativo que las empresas españolas dan a cada elemento de retención.

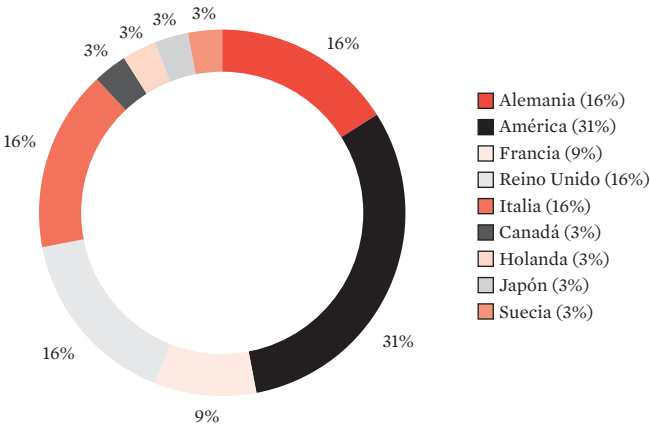
3. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

La muestra ha constado de 77 empresas españolas y extranjeras en España⁵⁷. La distribución por países de procedencia registró un alto porcentaje de empresas procedentes de EE.UU.:



Gráfico 33

País de procedencia de las empresas de la muestra agregada (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

57. De las cuales no se detalla un listado por confidencialidad de los datos.



Tabla 9

Otros datos socio-demográficos de la muestra (en n°)

	Número de empresas por sector y tipo de capital		
	Nacional	Multinacional	
TIC	15	9	
SSPP	17	9	
F&Invest	13	14	
Total	45	32	

	Número de empleados en el departamento de RR.HH.		
	Hasta 5 empleados	De 6 a 15 empleados	Más de 15 empleados
TIC	17	4	3
SSPP	8	6	12
F&Invest	18	9	0
Total	43	19	15

	Número de empresas por tamaño en n.º de empleados		
	Hasta 5 empleados	De 6 a 15 empleados	Más de 15 empleados
TIC	11	4	3
SSPP	8	6	12
F&Invest	18	9	0
Total	43	19	15

Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

Los sectores que componen la muestra han sido tres y están definidos por sus códigos CNAE:

- Sector TIC (CNAE: 642 a 54200; del 30 al 30020).
- Sector de Servicios Profesionales (CNAE: 7414 a 74141; 72 a 72220; 7412; 70 a 70122; 65121 a 65122; 66 a 66032; 7411 a 74111).
- Sector Farmacéutico y de Investigación Científica (CNAE: 244 a 24422; 73 a 73100).

4. CRITERIOS DE CATEGORIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO

Tras llevar a cabo el cuestionario, se procedió a realizar el tratamiento de los datos. El lenguaje utilizado en su interpretación, se expresaría en **porcentaje de empresas, o casos** que se hubieran recogido en la pregunta, o caso correspondiente. A partir de los datos dispuestos en formato Excel, se realizaron las observaciones de modas y medias y se construyeron los gráficos correspondientes para facilitar la comprensión y la interpretación de los datos.

Por otro lado, la encuesta se encontraba previamente **codificada** para proporcionar un **modelo factorial** diseñado para clasificar a las empresas de la muestra en tres niveles o grupos de empresas diferentes. Para la obtención del valor numérico que determinaría el “nivel” se diseñó un modelo de factores con diferentes ponderaciones y con la siguiente formulación⁵⁸. En un primer momento se incluyó un factor adicional (el factor “presupuesto” o porcentaje del mismo destinado de forma específica al desarrollo de programas de retención del talento), pero se optó por eliminarlo, debido al alto nivel de no respuesta (un 64,9% de las empresas que no especificaron cifra exacta).

Finalmente, el **Modelo factorial** se definiría así en esta **primera fase**:

$$\text{Nivel empresa} = (F_{AG} * P_{AG} + \sum_1^n F_{AE} * P_{Act}) * P_{Act} + F_{EV} * P_{EV}$$

Los dos factores principales, corresponderían a:

- **F_{Act}** = Actuaciones realizadas para favorecer la retención del talento y compuesto por las siguientes actuaciones:

F_{AG} = Factor de Actuaciones *Generales* (**pregunta 5**): Suma del peso sobre base 100 de las acciones de “Incentivos no monetarios” y “Desarrollo del empleado”. No se consideraron los incentivos monetarios dentro del modelo por estar ya muy extendidas estas prácticas entre las empresas.

F_{AE} = Factor de Actuaciones *Específicas* (**preguntas 13, 15, 17 y 24**): Realización de actuaciones específicas dirigidas a la retención del talento, transformadas a una escala 0-100 en función de su nivel de aplicación en la empresa. En el cuadro se recogen las ponderaciones para las diferentes actuaciones específicas:

⁵⁸. Formulación del modelo e informe metodológico basado en el proporcionado por Inmark Estudios y Estrategias, S.A. Las ponderaciones fueron establecidas por Rooter.

Acciones de Retención y Mejora ponderadas	Peso parcial	Peso global sobre factor
Acciones salariales	0.005	0.1075
Formación y capacitación profesional	0.027	
Beneficios sociales a los trabajadores	0.011	
Actuaciones de mejora de clima laboral	0.011	
Retribución en forma de acciones	0.011	
Planes de carrera	0.022	
Contratación de mayores de 45 años	0.005	
Coaching o Mentoring	0.016	
Recopilación de información de los empleados en materia de necesidades laborales, ... (pregunta 15)		0.1075
Estimaciones de costes intrínsecos del abandono de puestos, (pregunta 17)		0.1075
Actitud gerencial de mejora de las relaciones entre jefe y empleados, (pregunta 24)		0.1075

- F_{EV} = Factor Evolución (pregunta 27): Previsión de la evolución del presupuesto para el desarrollo de prácticas de retención y mejora del talento.

Las ponderaciones se establecerían del siguiente modo:

P_{Act} = Peso del **Factor Actuaciones** (0,43) y P_{EV} = Peso del **Factor Evolución** (0,57). Se ha considerado el futuro del presupuesto, como el factor de mayor peso en el modelo.

En una **Segunda Fase** se realizaría la **Transformación de respuestas en base 100**. Todos los indicadores contemplados en el modelo fueron transformados a base 100, aplicando los siguientes criterios:

- **Factor Actuaciones Generales:** Suma del peso de los “Incentivos no monetarios” y de los de “Desarrollo del empleado”.
- **Factor Actuaciones Específicas:**
 - **Actuaciones realizadas (Preguntas de la 12.1 a la 12.8)**

Se realizan actualmente.....	100
Piensan realizarlo.....	66
Se han realizado, pero ya no se realizan.....	33
Ni se realiza, ni se van a realizar.....	0
 - **Recopilación de información (Pregunta 15)**

Sí, es política de empresa.....	100
Sí, si así lo requieren los empleados.....	50
No.....	0

- **Estimaciones de costes de abandonos de puestos de trabajo (Pregunta 17)**
 - Seguimiento individual..... 100
 - Seguimiento global..... 75
 - Seguimiento sólo en determinados puestos..... 50
 - No se realiza..... 0
- **Actitud gerencial ante las relaciones de jefes-empleados (Pregunta 24)**
 - Se hacen esfuerzos reales..... 100
 - Surgen de forma espontánea..... 50
 - No se hacen/no se han tenido en cuenta..... 0
- **Para el factor “Evolución”**
 - **Previsión de la evolución del presupuesto (Pregunta 27)**
 - Aumentará..... 100
 - Se mantendrá igual..... 50
 - Disminuirá..... 0

El la **Tercera Fase** se realizó el **Tratamiento de los valores sin respuesta** (tomado del informe proporcionado por *Inmark Estudios y Estrategias S.A.*).

Con el fin de que todas las empresas tuvieran un valor en cada uno de los indicadores contemplados en el modelo, se procedió a estimar los valores de los casos, dentro de cada variable, en la que no se disponía de datos.

El procedimiento del análisis de valores perdidos realiza tres funciones principales:

- Describe el patrón de los datos perdidos: la ubicación de los valores perdidos, cuán extensos son, si los pares de variables tienden a tener valores perdidos en casos diferentes, si los valores de los datos son extremos y si los valores están perdidos de forma aleatoria.
- Estima medias, desviación típica, covarianzas y correlaciones utilizando un método por lista, por parejas, de regresión, o bien EM (esperanza-maximización). El método por parejas muestra, además, recuentos de los casos completos por parejas.
- Imputa los valores perdidos con valores estimados utilizando el método de regresión.

Las variables predictoras que se han utilizado han sido las siguientes: P3; P4.1; P4.2; P4.3; P4.4; P4.5; P4.6; P4.7; P4.8; P4.9; P4.10; P4.11; P7; P10.1; P10.2; P10.3; P19; P21; P22; P23; empleados de la empresa; empleados en recursos humanos; capital de la empresa y sector.

Ya por último, en la **Fase Cuarta**, se procedió a la **Aplicación del modelo y su clasificación** obteniéndose los siguientes estadísticos:

Nº de casos válidos: 77

Nº de casos perdidos: 0

Media: 61,0228 (entre 50 y 75, luego los tres sectores en media se engloban en el nivel 2)

Desviación Típica: 19,82444

Mínimo: 20,79 **Máximo:** 95,45

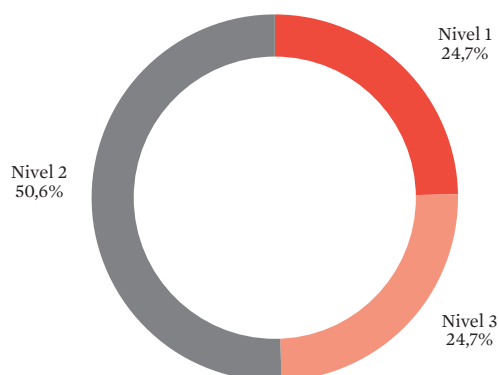
Percentiles: **25:** 48,7500; **50:** 58,2617; **75:** 82,1580

Atendiendo a estos criterios, la distribución final de esta variable queda de la siguiente manera:



Gráfico 34

Distribución final de la muestra agregada por niveles (%)



Fuente: Encuesta EOI, “Retención y mejora del talento profesional y directivo”, 2008

La clasificación final se llevó a cabo fijando los **percentiles** siguientes: desde 0 a 25, de 25 a 75 y de 75 en adelante. Los valores caídos entre el cero y el percentil 25, fijarían la empresa de nivel 1, ó “formal”, los valores caídos entre el 25 y el 75 determinarían el nivel 2, ó empresa “orientada” y los valores que superaran el 75 establecerían el nivel 3, ó de empresa “integrada”.

En este modelo, hay que tener en cuenta que una parte inicial de su diseño se basa en **reflexiones iniciales de naturaleza subjetiva**, basado en hipótesis “lógicas” en las que se han considerado variables influyentes en la dirección que toma una empresa en materia de retención. Los niveles teóricos diseñados y las variables de cada uno, se definieron como sigue:

- La empresa **formal** o de **nivel 1**: “Ha realizado, pero ya no realiza” o “ni realiza ni piensa realizar” acciones específicas de retención y mejora del talento (las correspondien-

tes a las preguntas: 12, 13, 15, 17 y 24). La previsión de la evolución de su presupuesto para medidas disminuirá. Será aquella empresa que se define como cumplidora, que se ha quedado en lo que le ha ido bien, no avanza, no cambia, no mira al futuro y **mantiene** al empleado con incentivos únicamente económicos.

- La empresa **orientada** o de **nivel 2**: “Piensan realizar” acciones específicas de retención y mejora del talento (las correspondientes a las preguntas: 12, 13, 15, 17 y 24). La previsión de la evolución de su presupuesto para medidas se mantendrá igual. Será una empresa que se toma en serio el reto de la gestión del talento, pero no ha actualizado sus criterios. Es correcta en su función, pero sólo le irá bien a corto plazo. **Fideliza** y **retiene** al empleado.
- La empresa **integrada** o de **nivel 3**: Realiza actualmente acciones específicas de retención y mejora del talento (las correspondientes a las preguntas: 12, 13, 15, 17 y 24). La previsión de la evolución de su presupuesto para medidas aumentará. Será una empresa que mira al futuro, se interesa por cambiar la organización a medida que sus empleados cambian. Es innovadora, está actuando en el presente y mirando al largo plazo, para **desarrollar** a sus empleados, además de retenerlos.

A partir de las diferentes empresas englobadas en los diferentes niveles y del resto de datos de la encuesta no pertenecientes al modelo, se han sacado conclusiones intrasectoriales e intersectoriales, resaltando qué sector es el más predispuesto a la aplicación y mejora de medidas de retención innovadoras, y las características de la empresa española en materia de retención y mejora del talento por sector. Una vez transformados los datos, para el análisis de las gráficas y dado que los tres sectores exhibían datos absolutos muy similares, se han realizado comparaciones basadas en **análisis relativos** de las gráficas, basadas en los “peores o mejores escenarios” detectados.

Anexo II

FICHA TÉCNICA



FICHA TÉCNICA / INVESTIGACIÓN EOI

Título del estudio

Nuevas tendencias y mejores prácticas en la retención y mejora del talento profesional y directivo

Objetivos

A través de este estudio se analiza la situación empresarial española en el campo de la gestión del talento en varios ejes:

- Cómo retienen las empresas y qué valoran los empleados de las mismas.
- Análisis de la gestión del talento en España y de tres sectores en concreto (TIC, Servicios Profesionales, incluyendo banca, consultoría, asesoría, inmobiliaria y abogacía, y Farmacéutico y de Investigación Científica). Características de las empresas englobadas en los tres sectores
- Las formas predominantes de retención, tanto generales como específicas, y su uso por parte de las empresas de la muestra.
- Mejores prácticas españolas y extranjeras.
- Nuevas tendencias en la gestión del talento.

Metodología

Los datos primarios se han obtenido desde una investigación de campo, mediante técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. Por un lado, fueron entrevistados profesionales de los recursos humanos y empleados de diferentes empresas, mediante breves entrevistas. Por otro lado, se llevó a cabo una entrevista telefónica asistida por ordenador dirigida a los directores de recursos humanos de 77 empresas españolas y multinacionales en España.

Los sectores encuestados son tres: Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Servicios Profesionales (banca, asesoría, consultoría, abogados, inmobiliaria) y Farmacéutico e Investigación Científica.

El modelo de retención y mejora del talento diseñado para la clasificación de las empresas en los tres niveles, responde a las previsiones de presupuesto y a la realización de acciones específicas (en la actualidad y en el futuro) y generales de retención.

Descripción

El nuevo contexto empresarial sitúa al empleado como el activo más importante en una organización. En sectores tecnológicos y de investigación, son extensas las razones por las que el empleado abandonaría la empresa, o incluso el país, si se le presenta una oferta mejor.

La retención del talento se convierte en objetivo primordial para las empresas que mayor capital técnico utilizan, pero, hoy en día, cualquier sector es susceptible de sufrir alta rotación si no se lleva a cabo una política de retención visible, individualizada y enfocada en el bienestar y desarrollo del empleado, para quien la formación, el trato cercano y de reconocimiento, el sentimiento de utilidad, la conciliación con la vida familiar y la retribución, se configuran como los valores añadidos por los que un empleado optará por permanecer en la empresa.

Se descubren, también en este estudio, las nuevas tendencias de retención y mejora del talento que se dan en España como son las universidades corporativas, el talento colaborativo, el *outplacement* o los servicios sociales de la empresa cada vez más diferenciados.

Como ejemplos empresariales a destacar, se han presentado las mejores prácticas de empresas involucradas en la gestión del talento, como Mercadona, Google o Indra.

Tras la realización de la encuesta, se analiza la inclinación de las empresas hacia las formas de retención y mejora, la actitud frente a la comunicación, la formación, la presencia del departamento de recursos humanos en la cúpula, el *outsourcing* o las medidas de retención previas a la incorporación del empleado.

Resultados obtenidos

- Los factores psicosociales, que incluyen el reconocimiento o el orgullo de pertenencia y el desarrollo profesional del empleado, se configuran como los factores de permanencia de un trabajador en su empresa.
- Los sectores priorizan las medidas económicas frente a las de desarrollo del empleado, dejándolo en segundo lugar, seguido de los beneficios sociales.
- Los tres sectores coinciden en sus previsiones de futuro de mantenimiento del mismo presupuesto y la pretensión de realizar acciones específicas de retención en un futuro próximo, es decir, se sitúan en un nivel 2 del modelo.
- De modo general, los tres sectores muestran una tendencia cortoplacista en la formación, no piensan crear centros propios, no aplican medidas *a priori* (exceptuando la imagen de empleador), aplican una comunicación multicanal, dirigen las relaciones jefe-empleado, revisan medidas y recopilan información sobre empleados anualmente.

- El *outsourcing* no se considera una opción actual, el departamento de recursos humanos está presente en la cúpula y las empresas llevan aplicando medidas desde la fundación de la empresa.
- Según la encuesta, el sector TIC destaca por buenas prácticas en el ámbito de las políticas de recopilación de información sobre empleados, la alta periodicidad de recogida de dicha información y el alto porcentaje de empleados objeto de retención.
- El sector de Servicios Profesionales destaca por sus buenas prácticas en la valoración de las capacidades personales por encima de las técnicas, la visión de formación a largo plazo, la comunicación multicanal, la revisión de las medidas de retención y el optimismo en la previsión de presupuestos para la retención y mejora del talento.
- El sector de Farmacia e Investigación Científica destaca por buenas prácticas en cuanto a la presencia del departamento de recursos humanos en la cúpula directiva; las medidas de retención *a priori*; los beneficios sociales y un tipo de comunicación eficiente por canales espontáneos de comunicación.

RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS



RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1. Comparación por Niveles de Acercamiento al Modelo Ideal..... | 27 |

Tabla 2. Factores de retención ordenados por orden de importancia según los departamentos de RRHH (HR) y según los empleados (EE) (2001) .. | 33 |

Tabla 3. Factores cruciales de retención según su importancia (%)..... | 35 |

Tabla 4. Capacidades técnicas versus personales (%)..... | 37 |

Tabla 5. Efectividad de las medidas de retribución variables a largo y corto plazo en la atracción, retención y motivación de los empleados..... | 45 |

Tabla 6. Resultados de la encuesta del Tercer Informe INNOVACEF: la respuesta de los Científicos Españoles en el extranjero y Aportaciones desde la Federación de Jóvenes Investigadores, 2008 . | 66 |

Tabla 7. Acciones específicas de retención y mejora por intención de uso (% de empresas)..... | 105 |

Tabla 8. Pesos relativos repartidos entre las acciones generales de retención y mejora..... | 111 |

Tabla 9. Otros datos socio-demográficos de la muestra (en nº)..... | 141 |

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	% de empresas que destinan acciones de retención por tipo de cargo y sector.....	24
Gráfico 2.	Valoración por sectores de la efectividad de las medidas de retención aplicadas hasta el momento en una escala de 1-10 (%)..	25
Gráfico 3.	Tiempo que las empresas llevan aplicando medidas de retención y mejora del talento (sin incluir incentivos económicos) por sector (%).	26
Gráfico 4.	La pirámide del talento	28
Gráfico 5.	Principales motivos de atracción del talento (%).....	34
Gráfico 6.	Componentes de la marca de empleador (factores internos y externos).....	39
Gráfico 7.	Horizonte temporal de la formación ofrecida por sector (%)	51
Gráfico 8.	Estrategia de construcción de relaciones entre empleador y empleado (%).....	52
Gráfico 9.	Tipos de estrategia de comunicación interna de las empresas por sector (%).....	53
Gráfico 10.	Conocimientos más buscados por las empresas de tecnologías de la información y las comunicaciones (por nº de ofertas de empleo)	58
Gráfico 11.	Grupo de pertenencia de los científicos españoles en el extranjero (%).....	65
Gráfico 12.	Localización geográfica de los científicos españoles en el extranjero (%).....	65
Gráfico 13.	Modelo de roles como sistema de gestión	78
Gráfico 14.	Los cuatro pilares del talento.....	79
Gráfico 15.	Periodicidad con que las medidas de retención son revisadas por sector (%).....	90
Gráfico 16.	Tendencia para los dos próximos años de la dotación presupuestaria para medidas de retención y mejora del talento por sector (%).....	91
Gráfico 17.	% de empresas que realizan estimaciones de los costes intrínsecos del abandono de puestos por sector.....	92
Gráfico 18.	% de empresas que externalizan el reclutamiento y la selección de personal por sector.....	94
Gráfico 19.	% de empresas que externalizan la auditoría laboral por sector.....	95
Gráfico 20.	% de empresas que externalizan las actividades de formación y desarrollo del personal por sector.....	95

Gráfico 21. % de empresas que externalizan las actividades de seguridad e higiene en el trabajo por sector..... | 96 |

Gráfico 22. % de empresas que externalizan las actividades de compensación de los trabajadores por sector..... | 96 |

Gráfico 23. % de empresas que externalizan las actividades de registro y control de los empleados por sector..... | 97 |

Gráfico 24. % de empresas que externalizan las actividades de relaciones laborales por sector | 97 |

Gráfico 25. Presencia del departamento de RRHH en la cúpula directiva por sectores (%) | 99 |

Gráfico 26. % de empresas que utilizan pactos de permanencia o cláusulas de confidencialidad en sus contratos por sector..... | 100 |

Gráfico 27. % de empresas por sectores que consideran tener una imagen de marca que atrae a los potenciales empleados..... | 101 |

Gráfico 28. % de empresas que llevan a cabo recopilación de información sobre sus empleados..... | 102 |

Gráfico 29. Periodicidad con que se realiza la recopilación de información sobre los empleados por sector (%)..... | 103 |

Gráfico 30. Inversión por empleado en formación en Unión Fenosa (€) | 106 |

Gráfico 31. Posibilidad de creación de un centro de formación continua por sector (%)..... | 108 |

Gráfico 32. El flujo de la retención y mejora del talento..... | 119 |

Gráfico 33. País de procedencia de las empresas de la muestra agregada (%) . | 140 |

Gráfico 34. Distribución final de la muestra agregada por niveles (%)..... | 145 |



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO



crece



eoí | escuela
de negocios

SEDE MADRID

avda. gregorio del amo, 6
ciudad universitaria
28040 madrid
informacion@eoí.es

SEDE SEVILLA

leonardo da vinci, 12
isla de la cartuja
41092 Sevilla
infosevilla@eoí.es

www.eoi.es

