

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA

TOMÁS GONZÁLEZ CRUZ
CLARA MARTÍNEZ FUENTES
MANUELA PARDO DEL VAL

Universidad de Valencia.

La gestión del talento es un campo de la dirección de empresas que ha despertado el interés de académicos y directivos en la última década. Como otras áreas de reciente desarrollo, su definición y concreción en pautas de acción operativas es todavía difusa. Así la cuestión de cómo gestionar el talento ha sido abordada desde diversas vertientes que van

desde la adopción de un enfoque específico de la dirección de RRHH –DRRHH– basada en un conjunto de mejores prácticas, hasta el acopio por parte de la empresa de un recurso –el talento– que por su valor y escasez debe proporcionar ventaja competitiva. Recientemente algunos trabajos proponen la gestión del talento como un enfoque de dirección que, entre otros aspectos, debe llevar a la DRRHH a jugar un papel activo y clave en el proceso de formulación e implementación de la estrategia.

En este trabajo vamos a analizar la gestión del talento desde un Enfoque de la Empresa Basado en Capacidades. Partiendo de este marco de trabajo vamos a establecer cuáles son los elementos clave para comprender la capacidad de gestión del talento. El objetivo final es dotarnos de un marco de referencia que nos permita analizar el estado actual concreto de la gestión de talento en las empresas industriales españolas y analizar su posible evolución en el entorno actual. Para alcanzar este objetivo hemos desarrollado una investigación siguiendo la metodología Delphi con un grupo de expertos que cuentan con gran experiencia.

El trabajo se estructura del siguiente modo: en el primer apartado expondremos brevemente el modo en el que, hasta el momento, se ha descrito la gestión del talento. En el segundo apartado analizaremos la gestión del talento desde el Enfoque Basado en Capacidades, definiremos sus elementos constitutivos básicos y propondremos un marco de referencia para describir y analizar la capacidad de gestión del talento. En el tercer apartado describiremos el modo en el que se ha articulado el estudio empírico y seguidamente expondremos los resultados obtenidos, para finalizar con las conclusiones y esbozar futuras líneas de investigación.

TALENTO Y GESTIÓN DEL TALENTO ↓

La gestión del talento, como todo campo novedoso, sufre de un desconocimiento e incompreensión que cabe ayudar a paliar. Ni siquiera es sencillo encontrar una definición consensuada del término talento, tal vez por lo evidente que parece, o quizá por temor a no encontrar una descripción que complete plenamente lo que en general se entiende por

talento. Al definir el talento, gran parte de la literatura no hace referencia al propio concepto en sí, sino al resultado esperado de su aplicación.

En las definiciones subyacen las ideas ofrecidas en el trabajo seminal de Huselid *et al.*, (2005) en el que se pone el énfasis en que las empresas deben centrarse en detectar los puestos de trabajo claves para la organización y enfocar todos sus esfuerzos en ubicar en los mismos a aquellos empleados con las mejores competencias y un historial de desempeño sobresaliente. En este trabajo partiendo de Chuai *et al.* (2008) que define el talento como aquellas personas dotadas de las competencias adecuadas para los puestos que ocupan, entendemos por talento aquel conjunto de competencias (1) que, desarrolladas y aplicadas, permiten a un sujeto desempeñar un determinado papel de forma sobresaliente.

Probablemente el fondo de la cuestión reside en reconocer el carácter estratégico de lo que se está llamando gestión del talento. Considerada por algunos como un compendio de mejores prácticas en la gestión de recursos humanos, o de una apuesta por desarrollar al máximo la búsqueda de los mejores empleados y su dirección, la gestión del talento va más allá, al partir de la relación entre la dirección de recursos humanos y la estrategia empresarial. No obstante, tampoco se trata de un nuevo nombre para una ya existente dirección estratégica de recursos humanos. La gestión del talento se ocupa más bien de analizar la relación entre talento y estrategia, desde una perspectiva de recursos y capacidades, según la cual el talento en la empresa es un recurso valioso, escaso y en ocasiones difícilmente imitable.

Desde el conocido trabajo de Tichy *et al.* (1982), han sido muchos los investigadores que han vinculado dirección de recursos humanos y estrategia. De hecho, una aportación indudable de la gestión del talento consiste en insistir en la necesidad de identificar aquellas dotaciones de talento que más valor aportan a la empresa a nivel estratégico y que resulten más difíciles de reemplazar.

Probablemente el origen de la gestión del talento deba situarse en la concienciación de la utilidad de hacer segmentaciones del talento en las empresas, al igual que se hacen segmentaciones de clientes (Boudreau y Ramstad, 2005a, 2005b). Tras esta clasificación, es posible distinguir entre aquellos yacimientos de talento que son clave para la consecución de los objetivos estratégicos de aquellos que no lo son. La búsqueda de yacimientos de talento y la valoración de sus características como recursos valiosos y/o difíciles de reemplazar aportan una primera aproximación de la clasificación del talento (Stewart, 1997; Zuboff, 1988), tal y como se observa en el cuadro 1.

CUADRO 1
CLASIFICACIÓN DEL TALENTO EN SU VALORACIÓN COMO RECURSO

Dificultad de ser reemplazado	Difícil de reemplazar	Difícil de reemplazar
	Generador de escaso valor	Generador de alto valor
	Fácil de reemplazar	Fácil de reemplazar
	Generador de escaso valor	Generador de alto valor
Capacidad de generar valor		

FUENTE: Adaptado de Zuboff (1988) y Stewart (1997).

La limitación de la anterior aproximación es que sólo permite trabajar en términos de dónde aplicar los esfuerzos para mantener y desarrollar puestos clave. Las implicaciones estratégicas del talento se concentran en recomendar acciones específicas, pero poco aporta a la hora de formular la estrategia organizativa (Lewis y Heckman, 2006). A partir de esta consideración, estos autores plantean dos corrientes de pensamiento que sí aportan un enfoque estratégico a la gestión del talento: la perspectiva de recursos de Barney (1991, 2001) y el desarrollo de la «talentología» o ciencia de decisión que apuntala la gestión del talento, basada esencialmente en los trabajos de Boudreau y Ramstad (2005b, 2005c).

No obstante, nuestra perspectiva no considera necesario deslindar la necesidad de aportar elementos científicos a las decisiones sobre talento de su consideración como un recurso. Por esta razón, en este trabajo plantearemos ambas aproximaciones como una continuidad, esto es, considerar el talento en la organización como un recurso es un primer paso, que necesariamente ha de ir seguido de trabajar sobre aquellas decisiones que le atañen. En definitiva, el talento es un recurso valioso que las empresas deben desarrollar. La combinación de las adecuadas habilidades directivas y organizativas para optimizar las dotaciones del recurso «talento» se puede considerar, pues, una capacidad: la capacidad de gestionar el talento.

LA GESTIÓN DEL TALENTO DESDE EL ENFOQUE BASADO EN CAPACIDADES

El Enfoque Basado en Capacidades se ha constituido en las dos últimas décadas en uno de los marcos teóricos de mayor proyección en el intento de la Academia por explicar la dinámica de la competencia entre empresas y las fuentes de ventaja competitiva sostenible.

Las definiciones de capacidad ofrecidas por la literatura especializada en la primera mitad de la década de los 90, resultan en algunos casos imprecisas y en

todos ellos poco operativas. Así, autores como Barney (1991) o Peteraf (1993) presentan una definición de recurso muy amplia que incluye incluso capacidades. Por el contrario, otros trabajos sí ofrecen un concepto de capacidad claramente diferenciado del de recurso. Amit y Shoemaker (1993) o Grant (1991) definen la capacidad como un conjunto de recursos orientados a la realización de una actividad; aquello que la organización hace especialmente bien como resultado del trabajo conjunto de un grupo o vector de recursos.

A partir de esta definición se empieza a profundizar en el conocimiento de los elementos que integran una capacidad y en los patrones de interacción entre dichos componentes. Así pues, para poder describir y analizar el estado actual de una capacidad es necesario analizar los siguientes elementos (Houthoofd y Heene, 2005):

- 1] Modo en el que la dirección concibe y cualifica el output producido por la capacidad.
- 2] La lógica dominante y la cognición de los directivos respecto a la importancia de la capacidad y sus outputs para la consecución de ventajas competitivas.
- 3] Factores que facilitan la coordinación y el despliegue de los recursos que integran la capacidad.
- 4] El entorno –tanto general como competitivo– que condiciona la importancia relativa y el valor de la capacidad y de los outputs que produce.

A partir de este marco teórico pretendemos analizar la gestión del talento como una capacidad organizativa. Para ello, estableceremos una definición de la misma y describiremos los elementos que la constituyen. Esto nos servirá como marco de referencia desde el que analizar el estado actual concreto de la gestión del talento en las empresas industriales españolas y sus retos de futuro.

Partiendo de Lawler, Levenson y Boudreau (2004: 28) entendemos por gestión del talento «la capacidad de la organización de adquirir, desarrollar y asignar el talento» *maximizando el valor que éste genera* (2). Nótese que en la definición se describe la capacidad por sí misma con independencia de la estrategia o de los resultados obtenidos por la organización. Sin embargo a diferencia de la definición ofrecida por Lawler *et al.* (2004) introducimos un elemento que establece claramente la finalidad: maximizar el valor generado por el recurso talento. De esta definición se infiere que la capacidad de gestión del talento utilizará diferentes recursos organizados y coordinados de distinto modo en función de la estrategia de la empresa y de la lógica estratégica de sus directivos.

Definición y cualificación del output

Siguiendo el esquema propuesto en los párrafos anteriores vamos a analizar en primer lugar de qué modo se define la capacidad y su output.

En cuanto al *output*, talento desplegado, lo entendemos como aquel conjunto de competencias que, desarrolladas y aplicadas, permiten a un sujeto, independientemente del lugar que ocupe en la organización, desempeñar su papel de forma sobresaliente.

La definición de la capacidad pasa por describir también su ubicación, que en el caso del talento y según la definición propuesta queda condicionada por dónde éste sea asignado, así como los criterios de valoración del mismo –mientras que el valor estratégico mide el papel del talento en el desempeño de las capacidades clave o estratégicas, el valor de mercado depende de la escasez–.

Lógica dominante y cognición de los directivos

El segundo de los elementos que nos permitirá analizar la capacidad organizativa de gestión del talento es el enfoque que los directivos dan a dicha capacidad: su finalidad, los principios que la orientan y su valor estratégico.

Finalidad. Para autores como Kesler (2002), Pascal (2004) o Schweyer (2004) la finalidad es asegurar una dotación suficiente de empleados capacitados para desempeñar los roles y ocupar los puestos que integran la organización; dicho de otro modo, hacer acopio del talento que requiere la empresa. Se trata de un enfoque interno que entronca con lo que en la literatura tradicional de DRRHH se denomina «planificación de la sucesión» (Rothwell, 1994) y según Lawler (2008) *High-involvement organizations*.

Por otra parte, para Axerold *et al.* (2002), Michaels *et al.* (2001) y Smart (1999) la finalidad de la gestión del talento es atraer, al coste que sea necesario, a los individuos más talentosos y retenerlos en la organización ofreciéndoles unos incentivos superiores a los que ofrece el mercado. Para Huselid *et al.* (2005) este esfuerzo no debe ser indiscriminado y debe centrarse en aquellos puestos o funciones que resultan claves para el desempeño de la organización: *A players for A roles* (3) en este caso la finalidad no es solo adquirir un recurso valioso y escaso, también es maximizar su apalancamiento. El enfoque de estos autores, principalmente externo, se complementa con aportaciones que hacen referencia a la escasez futura del recurso talento debido a factores del entorno como la evolución de la demografía o la

globalización (Romans y Lardner, 2005; Tucker, Kao y Verma, 2005), lo que Lawler (2008) denomina *Human-capital-centric organizations*.

Principios directores. Establecida la finalidad vamos a describir los principios que orientan la acción colectiva de la organización en relación a la capacidad objeto de estudio. Así el primero de ellos es el que vamos a denominar como orientación estratégica y que hace referencia a lo que Boudreau y Ramstad (2003; 2005) denominan impacto. La gestión del talento requiere como condición necesaria comprender la estrategia de la empresa y sus factores clave de éxito en términos de recursos y capacidades. Así es imprescindible comprender qué capacidades son clave en la estrategia competitiva de la empresa y qué tipo de talento requieren (Boudreau y Ramstad 2003; 2005; Lawler, 2008; Becker *et al.*, 2009).

El segundo de los principios directores de la gestión del talento es el que denominamos diferenciación y que hace referencia a dos aspectos. En primer lugar al esfuerzo en la adquisición, desarrollo, retención y despliegue del recurso talento, tal y como señalan Becker *et al.* (2009), Boudreau y Ramstad (2003; 2005), Huselid *et al.* (2005) y Lawler (2008). En segundo lugar y derivado de lo anterior, las políticas tradicionales de DRRHH deben estar claramente diferenciadas tomando en consideración los diferentes tipos de talento que requiere la empresa y su importancia relativa (Becker *et al.*, 2009; Huselid *et al.*, 2005; Lawler, 2008).

Como tercer principio de la gestión del talento encontramos lo que Boudreau y Ramstad (2003; 2005) y Lawler *et al.* (2004) denominan eficacia y que hace referencia al grado en el que las políticas y prácticas de DRRHH logran la generación, el desarrollo y protección del talento deseado y especificado por la dirección. Para ello se requiere el despliegue de un conjunto de políticas y acciones coherentes y enfocadas al desarrollo de determinados conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes y valores.

El cuarto principio se deriva del anterior y lo denominaremos ajuste interno. En este caso la necesidad de coherencia va mucho más allá de las políticas tradicionales de DRRHH y alcanza a otros aspectos de la organización como el diseño y distribución de los espacios físicos, la gestión de las relaciones de los miembros de la organización (Athey, 2008) o la gestión de la comunicación, la reputación y la imagen de marca como empleador. Se trata en definitiva de aplicar recursos que hasta ahora hemos utilizado en la búsqueda de los clientes apropiados, para buscar a los empleados con el talento necesario (Lawler, 2005).

El quinto y último principio es el de eficiencia (Boudreau y Ramstad, 2003; 2005). Se trata de un principio común entre la DRRHH entendida en su sentido tradicional y la gestión del talento. Hace referencia a la relación entre el output obtenido y los recursos que se han comprometido para lograrlo.

Importancia relativa de la capacidad. El tercer elemento que permite analizar cómo conciben los directivos una determinada capacidad se refiere al valor estratégico que le conceden a la hora de diseñar su estrategia competitiva, calificándola de capacidad clave, complementaria o básica (Long y Vickers-Koch, 1995).

Como un buen indicador del valor estratégico que conceden los directivos a la gestión del talento se puede observar el rol que desempeña el departamento de DRRHH en las empresas. Lawler (2005) establece tres niveles. En el primero de los roles «*staff de apoyo administrativo*», el departamento de DRRHH es visto como un centro de coste y su finalidad es maximizar la eficiencia. En términos de valor estratégico estaríamos ante una capacidad básica cuyos procesos pueden ser incluso externalizados, si con ello se consigue mejores servicios a costes más reducidos.

El rol «*socio de negocio*» supone que el departamento de DRRHH tiene una comprensión profunda de la estrategia de la empresa en términos de capacidades, conoce los factores clave de éxito que generan ventaja competitiva y es capaz de definir el talento que requieren las capacidades clave y de establecer sistemas y procesos que permiten atraer, desarrollar, retener y desplegar eficazmente dicho talento. En este caso la gestión del talento se concibe como una capacidad complementaria muy relevante en el proceso de implementación de la estrategia.

En tercer lugar, la DRRHH desempeña el rol «*socio estratégico*» cuando juega un papel relevante en el proceso de evaluación de la estrategia actual y formulación de la estrategia futura. Requiere un profundo conocimiento del negocio y del entorno competitivo, así como habilidades y procesos analíticos que permitan evaluar las opciones estratégicas disponibles y proponer recomendaciones respecto al valor y factibilidad de cada una de ellas. La gestión del talento es en este caso una capacidad clave para la consecución de la ventaja competitiva.

Factores que facilitan la coordinación y el despliegue de los recursos

El tercer elemento necesario para analizar y hacer operativa una capacidad es lo que Chiesa y Barbeschi (1994) denominan *facilitadores*, porque su función

es facilitar la correcta interacción y el despliegue coordinado de los recursos que integran la capacidad. Entre ellos podemos considerar los procesos, la estructura organizativa, y algunos recursos organizativos que cumplen funciones de «facilitador», como la cultura, los valores compartidos, los recursos relacionales o algunos recursos reputacionales (Barney, 1986; 1992). Por motivos de amplitud del trabajo aquí no vamos a considerarlos, planteándolo como una futura línea de investigación.

Entorno ↓

El cuarto y último elemento que permite describir, analizar y hacer operativa una capacidad son aquellos factores del entorno que condicionan el valor estratégico de la capacidad y hace conveniente ajustar la finalidad hacia la que se orienta.

En la literatura especializada en gestión del talento se han considerado fundamentalmente tres factores: los de carácter socio-demográfico, el grado de competitividad de la industria y la cultura del país y de la organización. Así, se ha resaltado la necesidad de atraer y retener el talento en un entorno en el que las nuevas cohortes demográficas no son suficientes para reemplazar a las salientes (Calo, 2008; Strack *et al.*, 2008) y en un mercado de trabajo global en el que la demanda de personas con determinadas competencias es muy superior a la oferta disponible (Athey, 2005; Cliffe, 1998; Leisy y Pyron, 2009). Igualmente se ha resaltado el grado en el que los criterios y prácticas de gestión del talento deben adaptarse a la cultura del país en el que se opera (Eyring, 2008; Ready *et al.*, 2008).

En los últimos dos años han aparecido artículos que analizan el impacto de la crisis económica y financiera sobre la gestión del talento. Así, la actual situación económica ha modificado alguno de los factores del entorno considerados anteriormente, provocando un retraso en las fechas previstas de jubilación de muchos trabajadores en EE.UU, lo que puede amortiguar en el futuro los efectos negativos de la sustitución generacional (Heffes, 2009). En sectores globales e intensivos en conocimiento, la situación actual pone de manifiesto la importancia estratégica de esta capacidad para reemplazar los cuadros directivos ineficaces (Sisk, 2009). Igualmente aparece una oportunidad para atraer talento necesario para mejorar la competitividad de la empresa a un coste razonable (Hess y Simons, 2008).

Así, atraer y retener talento, reduciendo a la vez los costes, requiere herramientas de análisis, simulación y previsión más potentes y sofisticadas (Hansen, 2008). Aquellas empresas que conocen exactamente dónde se ubica el talento crítico para la con-

secución de su ventaja competitiva están concentrando todos sus esfuerzos en asegurar e incrementar dichas dotaciones de talento, asumiendo que este será uno de los factores clave de éxito para superar y salir fortalecido de la crisis (Hansen, 2009). Finalmente, los incentivos y recompensas de carácter no financiero, como el clima organizativo o el modo de ejercer la dirección, han incrementado su importancia relativa como factores clave para la retención de talento (Rhodes, 2009).

ESTUDIO EMPÍRICO ↓

El objetivo de nuestro estudio consiste en analizar el estado actual concreto de la gestión del talento en las empresas industriales españolas. Para tal fin, utilizaremos el marco teórico propuesto como punto de partida para describir la gestión del talento como capacidad, centrándonos en la concepción del output, la lógica dominante y la influencia del entorno. Por limitaciones de espacio, aplazamos el análisis de los facilitadores a una posterior investigación.

Metodología ↓

Para dar respuesta a nuestro objetivo y, considerando lo poco avanzado del tema, pensamos en la utilización de expertos en el ámbito de la gestión del talento para describir esta capacidad. De entre todas las metodologías de expertos decidimos que el método Delphi era o podía ser el más adecuado para alcanzar nuestros objetivos: se emplea como técnica de previsión y busca el consenso entre los expertos.

El método Delphi es una técnica que tiene como objetivo la obtención de consenso en la opinión de un grupo de expertos (denominado panel) a través de cuestionarios estructurados y gracias a una retroalimentación controlada (Dalkey y Helmer, 1963), centrándose para ello en tres elementos (Dalkey, Brown y Cochran, 1972): el anonimato en la respuesta, la iteración y retroalimentación controlada y, la respuesta estadística del grupo.

El proceso seguido para el desarrollo del método Delphi en nuestro estudio puede sintetizarse en los siguientes puntos:

- Los miembros del panel de expertos fueron elegidos en base a los conocimientos y experiencia profesional en el área de los recursos humanos, fundamentalmente en el sector de la consultoría o la selección y contratación por cuenta ajena. Fueron seleccionados ocho miembros en base a dichos criterios, cinco de ellos consultores pertenecientes tanto a empresas de consultoría como agentes independien-

CUADRO 2
COMPOSICIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO

	Personal a nivel operativo				Personal nivel intermedio				Personal a nivel directivo			
	MED1	Rec1	MED2	Rec2	MED1	Rec1	MED2	Rec2	MED1	Rec1	MED2	Rec2
Actitudes	5	0,5	5,0	1,00	5	0	5,0	0,00	5	0,0	5,0	0,00
Habilidades	4	1,5	4,0	1,25	4	1	4,0	1,00	5	1,0	5,0	0,00
Valores	4	1,5	3,5	1,00	4	2	4,5	1,00	5	1,0	5,0	1,00
Conocimientos	3	1,5	3,0	1,00	4	1	4,0	1,00	4	1,5	3,5	1,00
Experiencia	2	1,0	2,0	1,00	3	1	3,0	0,25	4	1,0	4,0	0,25

tes, dos provenientes de empresas de selección y el último en representación de una asociación nacional relacionada con los recursos humanos.

■ El cuestionario inicial se elaboró tratando de dar respuesta a las distintas propuestas que el equipo deseaba conocer organizado en 10 bloques de preguntas con respuesta numérica y cuatro preguntas abiertas.

■ Para cada uno de los cuestionarios enviados, se les solicitaba al panel de expertos que señalaran para cada uno de los ítems cual era su grado de acuerdo-desacuerdo utilizando preguntas tipo Likert.

■ En cada fase el equipo investigador realizó el tratamiento estadístico consistente en el cálculo de la mediana y el rango intercuartílico, remitiéndose a su vez a cada experto dichos análisis así como su respuesta en dos oleadas con un periodo de carencia de 10 días. El proceso anteriormente descrito finalizó tras la segunda ronda, alcanzándose una dispersión de respuestas aceptables.

Resultados de la investigación

Antes de pasar a presentar los resultados del estudio, debemos indicar de qué forma se presentan las tablas que los recogen. Para cada batería de preguntas mostramos cuatro columnas. La primera y la tercera ofrecen las valoraciones de los expertos y sus movimientos a través de las medianas obtenidas en las dos rondas (MED1 y MED2) y las dos restantes nos ayudan a observar el nivel de acuerdo, medido a través del recorrido intercuartílico (Rec1 y Rec2), entre los expertos tanto para las respuestas que nos han dado en la primera como en la segunda ronda. Por tanto, cuanto más pequeño es el recorrido, mayor es el nivel de acuerdo entre los miembros del panel y, a mayor valor, mayor es la dispersión de las respuestas o el no acuerdo entre ellos.

Evidentemente, una de las primeras cuestiones que debíamos conocer de nuestros expertos era su visión del concepto de talento. Para ello les dimos dos opciones complementarias: en primer lugar les pe-

dimos que nos valorasen de 1 a 5, en tres niveles jerárquicos –personal operativo, intermedio y directivo–, aquellos factores que más caracterizan el talento y que podemos observar en el cuadro 2 y, en segundo lugar, les dimos la opción de expresar, a través de una pregunta abierta, su definición personal de talento.

Dos son los elementos que más nos llaman la atención de esta primera tabla. En primer lugar, podemos observar que la variable ACTITUDES es la más valorada para el personal de los tres niveles, operativo, intermedio y directivo, convirtiéndose por tanto en el elemento fundamental a la hora de identificar y valorar el talento.

En segundo lugar, el número de variables que conforman el talento se incrementa según avanzamos en los distintos niveles. Así, cuando se habla del personal del nivel operativo se manifiesta que las actitudes, habilidades y, en tercer lugar los valores son las variables más importantes. Cuando pasamos al personal de nivel intermedio, a estas se les añaden los conocimientos y, por último, la experiencia aparece ya como importante para el personal a nivel directivo dejando por detrás a los conocimientos.

Como ya hemos adelantado, a los expertos se les pidió que expresaran su definición particular de talento y, a continuación recogemos algunas de ellas: capacitación x Compromiso x Ajuste Estrategia Compañía; habilidad practicada con interés y observable a través de resultados excelentes; empleado con conocimientos suficientes más las capacidades correspondientes de experiencia y valores multiplicado por el compromiso; independientemente del puesto desempeñado, es la adecuada conjunción de conocimientos, habilidades y actitudes que provocan un desempeño excelente y diferenciador, reportando al individuo la capacidad de detectar oportunidades no perceptibles para los demás, y construyendo donde otros consideran que el terreno es poco fértil.

Una vez delimitado qué se entiende por talento, lo siguiente que deseábamos que nuestros expertos nos definieran es si las empresas industriales españo-

CUADRO 3
PUESTOS EN LOS QUE SE CONCENTRA EL TALENTO

	MED1	Rec1	MED2	Rec2
Los puestos de mayor responsabilidad directiva	4	1,5	4,5	1,00
Los puestos de mayor responsabilidad técnica	4	0,0	4,0	0,00
Los puestos de mayor grado de experiencia	4	1,5	4,0	0,00
Los puestos de mayor grado de cualificación	4	1,0	4,0	0,25
Los puestos más cercanos a las actividades de producción	3	1,0	4,0	1,25
Los puestos más cercanos al cliente	4	1,5	3,0	0,25
Los puestos más cercanos a las actividades de I+D+i	3	2,0	3,0	0,25
Los puestos más cercanos a las actividades de aprovisionamiento	3	1,0	3,0	1,00

CUADRO 4
LAS EMPRESAS VALORAN EL TALENTO DE SU PERSONAL O DE LOS CANDIDATOS EN FUNCIÓN DE...

	MED1	Rec1	MED2	Rec2
En función de la relación entre esas competencias y la ventaja competitiva de la empresa	5	2,0	5	1,25
De la importancia que tienen esas competencias para la estrategia de la empresa	4	1,5	4	1,25
La disponibilidad en el mercado de personas con esa cualificación / experiencia	4	2,0	4	0,25
Del puesto jerárquico a ocupar	4	0,5	4	0,25
Del salario que están ofreciendo otras empresas	3	0,0	3	0,25
De los salarios pagados por los competidores directos	3	1,0	3	0,25

las tienen claro dónde se concentra el talento (ubicación) y que recogemos en el cuadro 3.

Como podemos observar en el cuadro, los expertos han señalado aquellos puestos que contienen un mayor grado de responsabilidad tanto directiva como técnica como los que más talento concentran, es decir, los que antes encuadraban como niveles directivos e intermedios, seguidos, al igual que en el caso anterior, por los de mayor grado de experiencia y cualificación.

Al igual que en la definición de talento, a los expertos se les planteó dónde consideraban que está actualmente concentrado el talento en la mayor parte de empresas industriales. De esta forma, las respuestas personales sobre dónde se concentra actualmente el talento fueron las siguientes: en los puestos técnicos y de alta cualificación; en los equipos comerciales y directivos con capacidad para autogestionarse; I+D+i y en actividades directivas; en los departamentos de *Supply Chain* y de producción, algo en ventas.

A continuación pedimos a nuestros expertos que nos indicaran en base a qué valoran las empresas el talento de su personal, cuyos resultados observamos en el cuadro 4.

Nuestro grupo de expertos ha tenido bastante claro desde el primer momento que la captación de nuevo

personal con talento para la empresa se basa fundamentalmente en la relación entre las competencias y la ventaja competitiva o la estrategia de la empresa, llegando a un buen nivel de acuerdo en la segunda ronda. De la misma forma, los temas relacionados con los salarios aparecen en último lugar.

En el cuadro 5 (en página siguiente) podemos observar cuáles son los principios en que se basan las empresas para realizar el reclutamiento y la selección de su personal, es decir, para atraer talento.

Lo más llamativo de las respuestas es la falta de proactividad en la atracción de talento, no llevándose a cabo procedimientos innovadores y esperando a la existencia de vacantes para iniciar el proceso de selección.

En el cuadro 6 planteamos diferentes aspectos de la DRRHH que pretenden identificar el conocimiento de las empresas sobre el tipo de talento que requieren sus capacidades clave y cómo retenerlo.

De este cuadro destacaríamos los elementos peor valorados que hacen referencia al conocimiento limitado por parte de los departamentos de RRHH de la estrategia empresarial y su consiguiente escasa capacidad para influir sobre la misma.

Para comprender mejor los departamentos de RRHH, pedimos a nuestro panel que se posicionara entre dos

CUADRO 5
EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE REALIZA...

	MED1	Rec1	MED2	Rec2
Siguiendo procedimientos informales, fruto de la intuición y la experiencia	4,0	1,00	4	0,00
Tomando en consideración las competencias acreditadas	4,0	1,25	4	0,25
Siguiendo procedimientos probados por la profesión	4,0	1,00	4	1,00
Tomando en consideración el coste de contratación	3,0	0,50	3	0,25
Con independencia de que haya una vacante cuando el candidato reúne requisitos considerados estratégicos para la empresa	3,5	1,00	3	0,25
Sólo cuando hay una vacante a cubrir	3,0	0,50	3	0,50
En función del potencial del desarrollo	3,0	1,25	3	1,00

CUADRO 6
EN TÉRMINOS GENERALES EN LAS EMPRESAS QUE USTED CONOCE...

	MED1	Rec1	MED2	Rec2
Las acciones innovadoras en RRHH son copia de las «mejores prácticas» que están de moda	4	0,0	4,0	0,00
Las inversiones en RRHH se centran en aquellos puestos que son clave para la estrategia de la empresa	4	0,5	4,0	0,25
Los indicadores financieros del departamento de RRHH están centrados en el control de costes	4	0,0	4,0	0,25
No se observa un conocimiento claro de la relación causal que conecta las actividades de RRHH con la consecución de la ventaja competitiva de la empresa	4	1,5	4,0	1,00
Los incentivos y recompensas se dan sólo a quienes alcanzan resultados extraordinarios	4	1,0	4,0	1,00
Aportar nuevas ideas y un alto desempeño es el criterio para promocionar a una persona	4	1,5	3,5	1,00
Sólo hay que invertir en el desarrollo de las personas que ocupan puestos críticos o en aquellas que tienen potencial para hacerlo	3	1,5	3,5	1,00
La empresa tienen claro cuáles son sus ventajas competitivas en términos de capacidades	3	2,0	3,0	0,25
La contratación de personas con capacidades críticas es una prioridad	3	0,0	3,0	0,25
Se considera que el desempeño de todos los trabajadores debe mejorar año a año	3	1,0	3,0	0,25
El nivel de competencia y motivación de la plantilla es responsabilidad de RRHH	3	1,0	3,0	0,25
Los departamentos de RRHH comprenden la estrategia de la empresa y los factores clave de éxito	4	2,0	3,0	0,25
Los departamentos de RRHH conocen y comprenden los roles críticos y las competencias requeridas	3	1,0	3,0	0,25
RRHH es un elemento clave en el diseño de la estrategia general de la empresa	2	2,0	2,0	1,25

afirmaciones contrapuestas. En el cuadro 7 presentamos los datos igual que en las tablas anteriores pero, para poder entenderlas mejor, hemos sombreado aquellas afirmaciones que el grupo tiene más claras, quedando sin sombrear aquellas para las que los expertos, a pesar del acuerdo elevado, no se han decantado.

Del análisis conjunto del cuadro 7 se aprecia que nuestros expertos describen las políticas y prácticas de RRHH en las empresas industriales españolas con claro corte clásico, sin otorgar a la dirección de RRHH apenas papel estratégico. Se centran más en cumplir con los planes, considerando los RRHH como un coste a minimizar y no como una inversión. Valoran el recurso talento en términos de mercado y haciendo por tanto referencia a su escasez, en lugar de reconocer el valor específico para la empresa. Y continúan con estructu-

ras donde el individualismo prevalece sobre el trabajo en equipo. No es de extrañar, como se afirma con cierto consenso tras la segunda ronda, que el director de RRHH no disponga de un rol clave en la dirección de la empresa.

Para finalizar con el análisis de los departamentos de Recursos Humanos, el cuadro 8 representa los pesos asignados por nuestros expertos a los roles de estos departamentos.

Como podemos observar que se le ha asignado a la «gestión de todos los aspectos relacionados con la gestión del personal», más de un 40%, es decir, se trata del rol que habitualmente juega este departamento. Participar en el proceso de formulación de la estrategia parece no ser uno de los roles que estos departamentos juegan en la organización.

**CUADRO 7
RESPECTO A LAS ESTRATEGIAS DE RRHH**

	MED1	Rec1	MED2	Rec2	
Las políticas de RRHH están diseñadas para tratar a todo el mundo igual	3	1,5	3	1,00	Existen políticas de RRHH muy diferenciadas en función del talento de cada persona
Las políticas de RRHH están orientadas a fomentar el mejor desempeño posible de todos los trabajadores	3	1,5	3	0,25	Se invierte mucho para que los mejores, que ocupan puestos clave, se queden en la empresa
Los indicadores de RRHH hacen referencia a la eficiencia en el cumplimiento de planes y presupuestos	2	1,0	2	1,00	Los indicadores de RRHH tienen una conexión clara con los factores clave de éxito de la empresa
Los salarios son calculados en base a criterios de mercado; criterios ofrecidos por una consultora; criterios fruto de la negociación con agentes sociales	2	1,0	2	0,50	Los salarios se calculan con criterios específicos de la empresa claramente conectados con el valor añadido y con la ventaja competitiva buscada
Se asignan las responsabilidades a individuos que ocupan puestos claramente definidos en el organigrama	2	1,5	2	0,25	Se asignan responsabilidades a equipos
Las estructuras organizativas están orientadas al control	2	2,0	2	0,50	Las estructuras organizativas están orientadas a fomentar comportamientos y actitudes
Dan un papel de primer nivel al director de RRHH en el equipo de dirección	4	2,0	4	0,25	Conceden un papel secundario en el equipo de dirección al director/a de RRHH

NOTA: Las valoraciones van de 1 (afirmación a la izquierda) a 5 (derecha).

**CUADRO 8
ROLES DE LOS DEPARTAMENTOS DE RRHH
PONDERACIÓN EN %**

	MEDIA 1	MEDIA 2
Gestión de todos los aspectos relacionados con la gestión de personal	41,4	44,4
Apoyo a los directivos de línea en la dirección de los RRHH	12,1	13,1
Proveedor de herramientas y recursos de gestión de RRHH	16,4	14,1
Apoyar y aconsejar a los empleados	10,0	10,0
Apoyar y aconsejar al Consejo de Administración en temas concretos (remuneración y contratación de nuevos directivos; planes estratégicos de adquisición de competencias, etc.)	8,6	7,3
Participante de primer nivel en el proceso de formulación de la estrategia	5,3	5,1
Agente clave en el proceso de implementación (ejecución) de la estrategia	6,1	6,0
	100,0	100,0

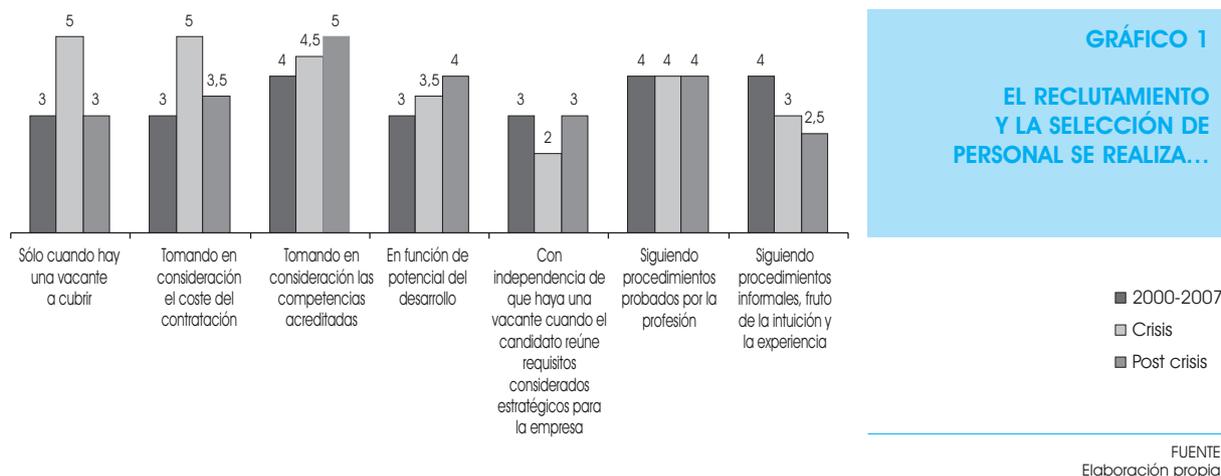
**CUADRO 9
EVOLUCIÓN DE LOS ROLES DEL DEPARTAMENTO DE RRHH**

	MED1	Rec1	MED2	Rec2
Apoyar y aconsejar a los empleados	3,0	1,00	2,5	1,00
Apoyo a los directivos de línea en la dirección de los RRHH	2,0	2,00	2,0	0,50
Apoyar y aconsejar al Consejo de Administración en temas concretos (remuneración y contratación de nuevos directivos; planes estratégicos de adquisición de competencias, etc.)	2,0	2,25	2,0	1,25
Proveedor de herramientas y recursos de gestión de RRHH	1,0	2,50	1,5	1,25
Agente clave en el proceso de implementación (ejecución) de la estrategia	1,0	1,50	1,0	0,25
Participante de primer nivel en el proceso de formulación de la estrategia	1,5	1,25	1,0	1,00

Iniciando el análisis de prospectiva le pedimos a nuestros expertos que nos señalaran su opinión sobre cómo consideran que puede influir la actual situación económica en la importancia de los roles del departamento de RRHH que recogemos en el cuadro 9. En este caso, la forma de valoración fue una

gradación de las respuestas que iba del -3, un cambio negativo o de reducción, hasta un +3 que indicaba un cambio positivo o progresión.

Tres son los roles que, según el panel, cambiarán en mayor medida, los de apoyar y aconsejar a los em-



pleados, el del apoyo a los directivos de línea a la hora de dirigir a sus trabajadores y el de apoyar al Consejo de Administración. En los tres casos se recomienda un incremento de estas funciones. Aquellas funciones a las que nuestros expertos siguen sin verles un claro progreso como participante de primer nivel en el proceso de formulación de la estrategia y como agente clave en el proceso de implementación (ejecución) de la estrategia.

Para finalizar, creímos necesario analizar la influencia del entorno. Así, partiendo de la base de que nos encontramos en una situación de crisis económica, entendíamos que la misma podía afectar a la forma en que las empresas gestionan su talento. Es por eso que en los siguientes gráficos (4) hemos querido realizar un análisis de prospectiva en el que se observan, para distintos tipos de situaciones, qué sucedía en las empresas industriales durante los recientes años de crecimiento económico, qué sucede en estos momentos, y qué se prevé que sucederá cuando la crisis se supere. Así, en el gráfico 1 podemos observar cuáles son los principios en que se basan las empresas para realizar el reclutamiento y la selección de su personal, antes, ahora y después.

El gráfico nos permite observar dos situaciones que, por evidentes, llaman la atención. En épocas de crisis, el reclutamiento y la selección de personal se centran exclusivamente en temas de costes: se contrata sólo cuando hay una vacante a cubrir y tomando en consideración el coste de contratación. Es decir, sin considerar competencias, potencial de desarrollo y, mucho menos (el menos valorado), cuando el candidato reúne requisitos considerados estratégicos para la empresa.

Dos tendencias de futuro emergen de forma clara: orientación al talento y profesionalización. El recluta-

miento en el futuro se basará, cada vez más, en la consideración de las competencias acreditadas, y se llevará a cabo en función del potencial del desarrollo de la persona a contratar. Igualmente se incrementará el uso procedimientos probados y aprobados por la profesión en detrimento de aquellos de carácter informal, fruto de la intuición y la experiencia.

El gráfico 2 nos muestra, siguiendo la línea anterior, los criterios predominantes en las empresas a la hora de llevar a cabo despidos.

Los dos criterios más valorados para prescindir de personal han sido que el puesto no tiene la carga de trabajo necesaria para justificarlo y que el coste del despido ha sido determinante. Realmente ninguna valoración de otros criterios destaca, salvo la falta de acuerdo total entre los expertos en relación con el criterio «el rendimiento del individuo» como base para el despido en época de crisis. De cara al futuro, se observan dos tendencias: orientación estratégica –la importancia estratégica de las competencias como criterio para prescindir de las no necesarias– y mayor orientación a la eficiencia –los expertos sospechan que tras la crisis la empresas seguirán vigilantes respecto a la productividad del recurso talento–.

Por último, preguntamos a nuestros expertos cómo consideraban que iba a cambiar el enfoque de las empresas respecto a la dirección de RRHH para afrontar la actual crisis. En este caso, la forma de valoración fue, de nuevo, una gradación de las respuestas que iba del -3 a +3.

Nuevamente se observa que la evolución va a ser positiva aunque llama la atención que, aquello que más se va a incrementar en cuanto al enfoque de las empresas respecto a la dirección de Recursos Humanos va a ser el enfoque hacia la eficiencia y el

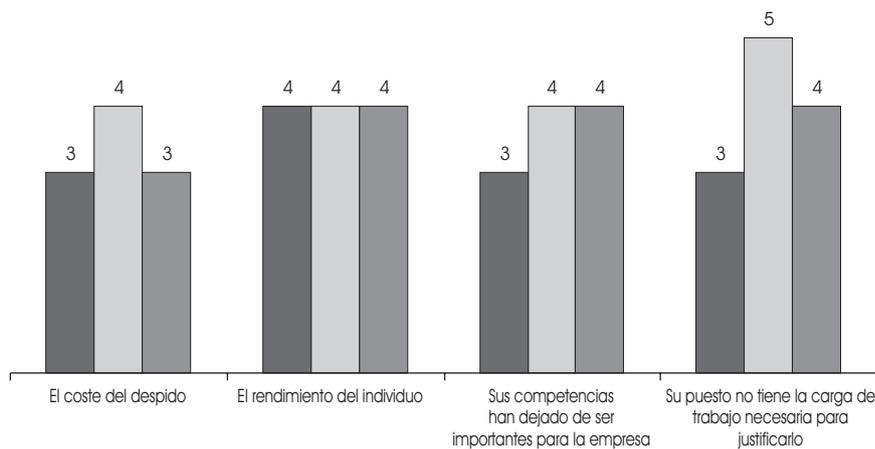


GRÁFICO 2
LOS CRITERIOS PARA PRESCINDIR DE PERSONAL SUELEN SER...

■ 2000-2007
■ Crisis
■ Post crisis

FUENTE:
Elaboración propia.

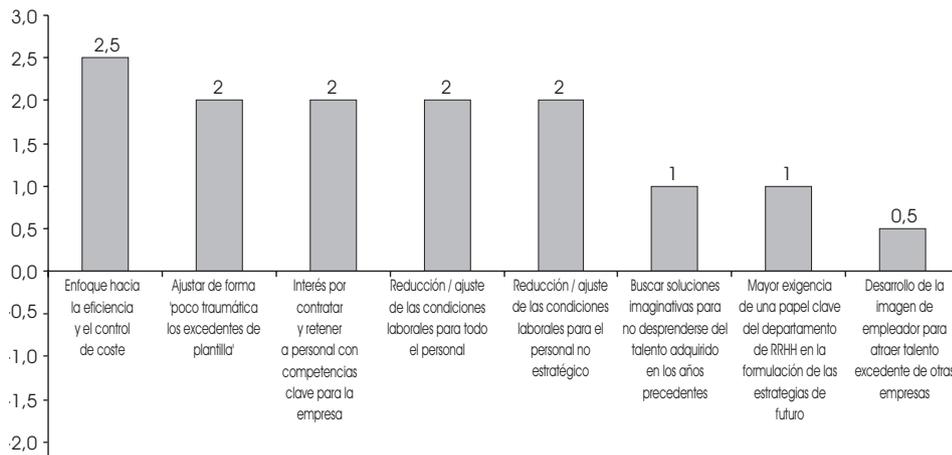


GRÁFICO 3
CAMBIOS EN EL ENFOQUE DE LAS EMPRESAS RESPECTO A LA DIRECCIÓN DE RRHH

FUENTE:
Elaboración propia.

control de costes seguido del ajuste «poco traumático» de los excedentes de plantilla. En cuanto al interés por contratar y retener a personal con competencias clave para la empresa genera mucha controversia entre nuestros expertos con un muy bajo nivel de acuerdo en este aspecto. Lo más llamativo, por ser lo que menor proyección futura tendrá, es el hecho de que no se va a desarrollar la imagen de empleador para atraer talento excedente de otras empresas. Se trata de un momento de reorganización en que las empresas no van a aprovechar el talento existente en el mercado para atraerlo, reubicarlo y ubicarlo donde más valor genere.

DISCUSIÓN

Planteado ya un marco teórico de referencia y con los resultados de esta investigación, procedamos a

discutir cómo encajan éstos en los planteamientos teóricos y abordar nuestro objetivo de describir la capacidad de gestión del talento en la empresa industrial española. A partir de la definición teórica de la gestión del talento como capacidad, introduciremos los hallazgos empíricos, persiguiendo aportar nuestra particular contribución al campo de la gestión del talento a partir del estado actual concreto de la misma en las empresas industriales españolas, así como sus retos de futuro.

Comenzando por la defición y cualificación del output, vamos a contrastar los planteamientos teóricos con los resultados obtenidos del estudio para describir el concepto de talento, sus componentes, sus criterios de ubicación y de valoración.

Por lo que respecta al concepto y sus componentes, en nuestro marco teórico hemos considerado que ta-

lento es el conjunto de competencias que, desarrolladas y aplicadas, permiten a un sujeto desempeñar un determinado papel de forma sobresaliente. El trabajo empírico ayuda a precisar el contenido de las competencias, destacando la importancia de las actitudes, a las que nuestros expertos otorgan un elevado valor. Igualmente, los valores se consideran un componente crucial del talento y, especialmente en el caso de puestos directivos, las habilidades. Por último, destacar que el componente cognitivo es el que menor valoración recibe por parte de nuestros expertos.

Una interesante conclusión a extraer de los resultados empíricos es que la composición del talento se enriquece conforme avanzamos en la escala jerárquica, comenzando por una preponderancia de las actitudes en puestos operativos y ampliando la importancia de otros componentes progresivamente. La importancia concedida a actitudes y valores contrasta con organizaciones más orientadas al control que a fomentar determinados comportamientos a través de sus estructuras y procesos. Por otra parte, se repite la imprecisión reinante en torno a la definición del concepto, recurriendo más a menudo a explicitar los resultados del talento que a describir el talento en sí mismo.

Como respuesta a la *ubicación* del talento, nuestros expertos coinciden en señalar los puestos directivos y técnicos como aquellos más dotados de talento. Llama la atención el hecho de que las empresas siguen centradas en ubicar el talento en las actividades de producción, en detrimento de aquellos eslabones de la cadena de valor en los que las oportunidades de innovación tecnológica y no tecnológica son mayores (Lawler, 2008), como los relacionados con la I+D+i, la gestión de la *Supply Chain*, o la relación con el cliente. Cabe esperar que si se repitiese la investigación en empresas de servicios la ubicación del talento sería distinta.

En cuanto a la *valoración* del talento, las empresas industriales españolas plantean una evidente paradoja: mientras que son conscientes de que el talento es más o menos valioso en función de su adecuación con la ventaja competitiva de la empresa, sus políticas y prácticas de recursos humanos siguen un enfoque tradicional, homogéneo e indiscriminado, sin aplicar esfuerzos reales para adquirir o desarrollar ese talento que saben valioso, y limitándose a considerar el valor de mercado del mismo, en lugar del valor específico para la empresa.

El segundo de los elementos para analizar la capacidad organizativa de gestión del talento es la Lógica Dominante o enfoque que los directivos dan a dicha capacidad. Nuestra investigación apunta a que la finalidad de la gestión del talento parece clara en la

teoría, pero se dificulta en la realidad empresarial española. Las empresas conocen el objetivo de la gestión del talento, pero no utilizan sus departamentos de recursos humanos en esa dirección, limitándolos a cumplir papeles de corte más administrativo que estratégico. Podría entenderse este comportamiento en la actual situación de crisis, donde muchas empresas están apostando por estrategias de supervivencia y se enfocan más hacia el corto plazo, pero desgraciadamente tampoco ha sido distinto en la época previa de bonanza ni los expertos prevén un gran cambio cuando la crisis se supere.

En cuanto a los *principios directores*, que orientan la acción colectiva de la organización en lo referido a la capacidad de gestión del talento, y comenzando por la orientación estratégica, observamos que nuestros expertos opinan que las empresas no tienen muy claro cuáles son sus ventajas competitivas en términos de capacidades. Esta situación viene derivada del rol de los departamentos de RRHH, que no se caracterizan por un alto conocimiento de los roles críticos y las competencias requeridas y, consecuentemente, no son ningún elemento clave en el diseño de la estrategia general de la empresa. Ni siquiera, siempre en opinión de este panel, se observa un conocimiento claro de la relación causal entre la DRHH y la ventaja competitiva de la empresa. Por tanto, las empresas industriales españolas no muestran un especial interés por vincular talento y estrategia.

Continuado con el principio de diferenciación, de esta investigación se deduce la ausencia de prácticas de recursos humanos diferenciadas y orientadas a desarrollar, retener y atraer talento. Los departamentos de recursos humanos se conciben más con un rol operativo para cubrir vacantes, programar la formación presupuestada, o atender cuestiones administrativas (nóminas, contratos), sin reconocer la conexión causal entre la función de RRHH y la ventaja competitiva de la empresa y por tanto recurriendo a imitar las prácticas de moda en cada momento.

El tercer principio de la gestión del talento, la eficacia, requiere del despliegue de un conjunto de políticas y acciones coherentes y enfocadas al desarrollo de determinadas competencias, persiguiendo la generación, el desarrollo y protección del talento deseado y especificado por la dirección. Esto es lo que precisamente nuestros expertos señalan como debilidad de las empresas industriales españolas, su tendencia a no considerar la dimensión estratégica de las políticas de recursos humanos. De esta característica deriva el incumplimiento de los dos principios restantes, el ajuste interno y la eficiencia.

Continuando con los elementos que permite analizar cómo conciben los directivos una determinada

capacidad, el tercero hace referencia a la importancia relativa de la capacidad y a su valor a la hora de diseñar la estrategia competitiva. Siguiendo los niveles de Lawler (2005) acerca del rol que desempeña el departamento de DRRHH en las empresas como indicadores del valor estratégico que conceden los directivos a la gestión del talento, nuestros expertos apuntan en diferentes momentos de la investigación hacia un modelo de «staff de apoyo administrativo». Las respuestas a las estrategias de recursos humanos, a su relación con otros departamentos y con la estrategia general de la empresa así lo indican. No en vano se considera que el rol mayoritario de los departamentos de recursos humanos consiste en la gestión del personal. Esto implica que para las empresas industriales españolas el departamento de RRHH es un centro de coste que, considerado así, podría incluso externalizarse.

El último elemento que vamos a analizar para describir la capacidad de gestión del talento es el ENTORNO. De forma sorprendente, no hemos encontrado en la literatura, académica o profesional, trabajos que analicen en qué modo la situación económica actual está modificando los criterios de valoración necesarios para adquirir, desarrollar y renovar el talento. Dichos criterios, junto con una definición adecuada del output buscado resultan elementos críticos en la operativización y gestión futura de la capacidad de gestión del talento (Boudreau y Ramstad, 2005) por lo que consideramos que arrojar luz sobre esta cuestión resulta un objetivo de investigación relevante. La situación de crisis está llevando a las empresas a adoptar estrategias de supervivencia que ponen el énfasis en la eficiencia en costes. Los departamentos de RRHH ven reforzado su «rol de staff de apoyo administrativo» y en tanto que centros de coste se orientan a la eficiencia administrativa. La falta de orientación estratégica no está permitiéndoles responder al reto de renovar sus dotaciones de talento y aprovechar la oportunidad de atraer el talento disponible en el mercado y que será necesario para competir en el futuro inmediato.

Respecto a los criterios de adquisición y renovación del talento, la actual situación de crisis económica está provocando que los criterios considerados para atraer talento se orienten a los costes: se contrata sólo cuando hay una vacante a cubrir y tomando en consideración el coste. Igualmente se prescinde del talento considerando las cargas de trabajo y el coste del despido, en detrimento de criterios de carácter más estratégico como la importancia de las competencias para la estrategia competitiva de la empresa. No obstante se observan como tendencias de futuro una mayor orientación estratégica y la progresiva profesionalización de procesos y criterios.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ¶

El presente trabajo ha pretendido aportar un marco teórico de referencia para describir la gestión del talento desde el Enfoque Basado en Capacidades. Tras la definición de gestión del talento como la capacidad de la organización de adquirir, desarrollar y asignar el talento maximizando el valor que éste genera, hemos procedido a analizar esta capacidad de acuerdo con los elementos que la constituyen.

A partir de una investigación empírica en la que un grupo de expertos, consultores de recursos humanos, nos han dado su opinión sobre el estado de la cuestión actual en la empresa industrial española, podemos concluir que, las empresas reconocen la importancia del talento, son conscientes de que éste se compone principalmente de actitudes, y entienden que una adecuada gestión del mismo permitirá a la empresa aprovechar mejor su ventaja competitiva, no obstante hacen muy poco para alcanzar una gestión del talento efectiva. Por ejemplo, aunque reconocen que la captación de nuevo personal con talento se basa fundamentalmente en la relación entre las competencias y la ventaja competitiva o la estrategia de la empresa, llegado el momento de evaluar el desempeño, no se basan en sistemas que lo utilicen. En definitiva, son sabedores de la importancia del talento, pero no han puesto los pilares básicos para desarrollar la capacidad de gestionarlo.

Con departamentos de recursos humanos que asumen el rol tradicional de gestión de personal y con escaso peso en los ámbitos estratégicos, las empresas industriales españolas no apuestan por diseñar sistemas de toma de decisiones que optimicen el talento en la empresa. La actual crisis global, lejos de empujar hacia un comportamiento más agresivo en busca de talento externo y/o desarrollo del interno para reforzar la posición competitiva, lleva a las empresas a reducir su inversión en cualquier faceta que no sea considerada estratégica y, por tanto, también en la gestión del talento.

El trabajo presentado es una primera aproximación al conocimiento de los factores clave para el desarrollo de la gestión del talento en el tejido productivo español, no obstante reconocemos el carácter exploratorio de nuestros resultados, que tan sólo pueden ser tomados en consideración como punto de partida de futuras investigaciones de mayor calado.

La gestión de talento es un campo en el que queda mucho por conocer; consideramos que en el futuro es necesario adoptar un enfoque contingente en el

que los elementos que integran la capacidad y las prácticas y procesos que permiten su operativización queden moduladas por la industria y la estrategia competitiva elegida. Tal y como afirman O'Really y Pfeffer (2000), no es lo mismo gestionar el talento en Four Seasons que en Oracle.

NOTAS

- [1] Siguiendo el documento de la Unión Europea SEC (2005/957: 11), entendemos que una competencia comprende aspectos cognitivos –implica el uso de teorías y conceptos así como conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia–, funcionales (habilidades; saber-hacer) –aquellas cosas que una persona debe ser capaz de realizar cuando desempeña una determinada tarea o actividad social–, comportamentales –implica saber como conducirse a uno mismo en determinadas situaciones– y éticos –supone la posesión de determinados valores personales y profesionales–.
- [2] Texto en cursiva añadido por los autores.
- [3] Podría traducirse como *empleados sobresalientes para puestos clave*.
- [4] Los datos que se recogen en los siguientes gráficos hacen referencia a las medianas conseguidas en la segunda ronda. Salvo en casos excepcionales (que mencionamos en el texto), las desviaciones no son superiores a 1

BIBLIOGRAFÍA

- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- ATHEY, R. (2005): «The talent crisis: how prepared are you?». *Strategic HR Review*, 4 (5) pp. 3.
- ATHEY, R. (2008): «It's 2008: do you know where your talent is? Connecting people to what matters». *Journal of Business Strategy*, 29 (4), pp. 4-14.
- AXEROLD, B., HANDFIELD-JONES, H. y MICHAELS, E. (2002): «A new game plan for C players». *Harvard Business Review*, 80, (1), pp. 80-88.
- BARNEY, J.B. (1986): «Organizational culture Can it be a source of competitive advantage?». *Academy of Management Review*, 11, (3), pp. 656-665.
- BARNEY, J.B. (1991): «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BARNEY, J.B. (1992): «Integrating organizational behaviour and strategy formulation research: A resource-based analysis», en Shrivastava, P.; Huff, A.; Dutton, J. [eds.]: *Advances in Strategic Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 39-62.
- BARNEY, J.B. (2001): «Is Resource Based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes». *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 41-56.
- BECKER B.E., HUSELID, M.A. y BEATTY, R.W. (2009): *The differentiated workforce: What top executives must know to go from pain to gain*. Harvard Business School Press. Harvard, MA
- BOUDREAU, J.W. y RAMSTAD, P.M. (2003): «Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership». En Goldsmith, M., Gandossy, R.P. y Efron, M.S. (eds), *HRM in the 21st Century*. John Wiley, New York, pp.79-90.
- BOUDREAU, J.W. y RAMSTAD, P.M. (2005a): «Where's your pivotal talent?», *Harvard Business Review*, 83(4), pp. 23-24.
- BOUDREAU, J.W. y RAMSTAD, P.M. (2005b): «Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm

for a new strategy definition», *Human Resource Management*, 44(2), pp. 129-136.

BOUDREAU, J.W. y RAMSTAD, P.M. (2005c): «Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practice to strategic talent decision science», *Human Resource Planning*, 28(2), pp 17-26.

CALO, T. J. (2008): «Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer». *Public Personnel Management*, 37 (4) pp. 403-416.

CHIESA, V. y BARBESCHI, M. (1994): «Technology strategy in competence-based competition», en Hamel, G. y Heene, A. [eds.]: *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, Nueva York, pp. 293-314.

CHUAI, X., PREECE, D. y ILES, P. (2008): «Is talent management just 'old wine in new bottles'? The case of multinational companies in Beijing». *Management Research News*, 31 (12), pp. 901-911

CLIFFE, S. (1998): «Human resources: Winning the war for talent». *Harvard Business Review*, 76, (5) pp. 18-19.

COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT (2005): «Towards a European Qualifications Framework for Lifelong Learning» SEC (2005) 957, pp. 1-48

DALKEY, N., BROWN, B. y COCHRAN, S. (1972). *La prévision à long terme par la méthode Delphi*. Ed. Dunod. pp.9-15.

DALKEY, N.C. y HELMER, O. (1963): «An experimental application of the Delphi Method to the use of experts», *Management Science*, Vol. 9, abril, pp. 458-467.

EYRING, A. (2008): «The Singapore Context». *People and Strategy*, 31 (4), pp. 15-16.

GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation», *California Management Review*, 33, pp. 114-135.

HANSEN, F. (2008): «The Long View». *Workforce Management*, 87 (7), pp. 14-19.

HANSEN, F. (2009): «What the CEO Wants». *Workforce Management*, 88 (8), pp. 16-20.

HEFFES, E. M. (2009): «Balancing Cost Reduction and Talent Management». *Financial Executive*, 25 (5), p. 12.

HESS, U. y SIMONS, T.J. (2008): «Recruitment under pressure». *ICIS Chemical Business*, 274 (21), pp. 32-33.

HOUTHOOFD, N. y HEENE, A. (2005): «A systems view on what matters to excel» en Sanchez, R. y Heene, A. [eds.]: *Competence Perspectives on Managing Internal Processes*. *Advances in Applied Business Strategy*, 7, pp. 183-202.

HUSELID, M.A., BEATTY, R. W. y BECKER, B. E. (2005): «A Players or A Positions? The Strategic Logic of Workforce Management». *Harvard Business Review*, 83 (12), pp. 110-118. Reimpreso en: *Harvard Business Review on Talent Management (2008)* Harvard Business Press Paperback Series pp. 23-41.

KESLER, G.C. (2002): «Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development». *Human Resource Planning*, 25, pp. 32-44.

LAWLER, E.E. (2005): «From Human Resource Management to Organizational Effectiveness». *Human Resource Management*, 44, (2), pp. 165–169.

LAWLER, E.E. (2008): *Talent*. Jossey Bass, San Francisco.

LAWLER, E.E., LEVENSON, A.E. y BOUDREAU, J.W. (2004): «HR Metrics and Analytics: Use and impact». *HR Human Resource Planning*, 27 (4), pp. 27-35.

LEISY, B. y PYRON, D. (2009): «Talent Management Takes On New Urgency». *Compensation and Benefits Review*, 41 (4), pp. 58.

LEWIS, R.E. y HECKMAN, R.J. (2006): «Talent management: A critical review», *Human Resource Management Review*, 16, pp. 139-154.

LONG, C. y VICKERS-KOCH M. (1995): «Using core capabilities to create competitive advantage». *Organizational Dynamics*, 24 (1) summer, pp. 7-22.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. y AXEROLD, B. (2001): *The War for Talent*. Harvard Business School Press, Watertown, MA.

PASCAL, C. (2004): Foreword in Schweyer, A. (ed): Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Wiley, Canada.

PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.

READY, D.A., HILL, L.A. y CONGER, J.A. (2008): «Winning the Race for Talent in Emerging Markets». *Harvard Business Review*, 86 (11), pp. 62.

RHODES, M. (2009): «Kind bosses at heart of retention programs». *Canadian HR Reporter*, 22 (9), p. 15.

ROMANS, J. y LARDNER, L. (2005): «Integrated Talent Management at BD Japan». *Strategic HR Review*, 4, (5), pp. 16-19.

ROTHWELL, W.J. (1994): *Effective Succession Planning: Ensuring leadership continuity and buiding talent from within*. Amacon, New York.

SANCHEZ, R. y HEENE, A. (1997): «Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice», en Heene, A. y Sanchez, R. [eds.]: *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, U.K.

SCHWEYER, A. (2004): *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. Wiley, Canada.

SISK, M. (2009): «Who Will Be The Next In Line?». *USBanker*, 119 (3), pp. 19-20, 22.

SMART, B.D. (1999): *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. Paramus, Prentice-Hall Press, Paramus, NJ

STEWART, T.A. (1997): *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.

STRACK, R., BAIER, J. y FAHLANDER, A. (2008): «Managing Demographic Risk». *Harvard Business Review*, 86 (2), pp. 119-126.

TICHY, N.M., FOMBRUN, C.J. y DEVANNA, M.A. (1982): «Strategic human resource management», *Sloan Management Review*, 23(2), pp. 47-61.

TUCKER, E., KAO, T. y VERMA, N. (2005): «Next-generation talent management: insights on how workforce trends are changing the face of talent management». *Business Credit*, 107, July/August, pp. 20-27.

ZUBOFF, S. (1988): *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

