



Agosto 2016 - ISSN: 1696-8360

## COMPROMISO DEL TALENTO COMO CONTRIBUCIÓN EN LA MEJORA DEL RESULTADO EMPRESARIAL

Alejandro Sevy Elías<sup>1</sup>

Facultad de Economía y Empresa (Universidad de Barcelona)  
alejandrosevy@ub.edu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Alejandro Sevy Elías (2016): "Compromiso del talento como contribución en la mejora del resultado empresarial", Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2016). En línea: <http://eumed.net/ce/2016/3/talento.html>

### RESUMEN

En este artículo se aborda la necesidad de las empresas por alcanzar el compromiso de sus empleados con talento, dada su contribución en la mejora del resultado empresarial.

Para el propósito aquí planteado, partiendo de la actual coyuntura económica y la importancia del talento, se observa cómo son las personas las que definen a la empresa, no resultando ser todas ellas generadoras de valor empresarial y mejora de resultados. Gracias a la gestión de los sentimientos podrá devenir el compromiso de los trabajadores con talento. Para tal fin, se proponen y aportan algunas recomendaciones y consejos a nivel económico, es decir, la remuneración dineraria, y a nivel no económico, esto es, retribución emocional, conciliación, reconocimiento, desarrollo, ética y moral, clima laboral, subsanación de patologías empresariales y comunicación.

### PALABRAS CLAVE

talento – compromiso – gestión – consejos – remuneración

### ABSTRACT

This article discusses the need of companies to achieve the engagement of their talented employees, given their contribution to the improvement of business performance

---

<sup>1</sup> Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Barcelona y Graduado Social Diplomado, también por la Universidad de Barcelona. Actualmente preparando la Tesis Doctoral en Ciencias Empresariales.

Compatibiliza la actividad docente como profesor asociado del Departamento de Empresa, de la Facultad de Economía y Empresa (Universidad de Barcelona), con el ejercicio libre como consultor empresarial en áreas de economía, finanzas y fiscalidad.

For the purpose here raised, on the basis of current economic situation and the importance of talent, it is noted that people are who define the company, not being all of them generation of business value and better results. Thanks to the management of feelings, the commitment of talented workers may occur. To this end, we propose and provide some recommendations and advice at the economic level, that is, the monetary remuneration, and at the non-economic level, that is, emotional retribution, reconciliation, recognition, development, ethics and moral, working atmosphere, correction of business pathologies and communication.

## **KEYWORDS**

talent – engagement – commitment – management – tips – remuneration

## **1 – EL TALENTO EN UN MUNDO GLOBAL**

Desde que se inició la última crisis, allá por el año 2008, los principales indicadores macroeconómicos como son, entre otros, la producción, el consumo, los tipos de interés, el Producto Interior Bruto, la Balanza de Pagos, el Índice de Precios al Consumo, la inflación, la inversión y el empleo han experimentado una evolución adversa y sus efectos se han dejado notar sobre todos los agentes económicos, esto es, familias, empresas y Estado, siendo visibles sus efectos en una alarmante reducción del crédito y la financiación para las empresas y particulares, descenso de la facturación casi en todos los sectores productivos, el ajuste y destrucción del empleo y vigoroso aumento de quiebras empresariales.

La tantas veces anunciada recuperación, hoy parece una realidad, a pesar de la ralentización del crecimiento económico en 2016: el cambio de política monetaria del BCE, el saneamiento del sector bancario, los precios de la energía, el ciclo alcista y la marcha de la economía mundial repercuten en una reducción del paro y un aumento del empleo en el sector servicios. La renta disponible de familias y empresas aumenta y, con ello, también aumentan posibilidades y competencia.

Queremos empresas dinámicas y flexibles que cuenten en sus filas con profesionales de talento, esto es, con conocimientos y formación, iniciativa y capacidad resolutoria, actitud de vocación, compromiso y orientación a resultados, sabiendo que todo eso únicamente se consigue valorando y dando a las personas la importancia que ciertamente merecen.

En la actual era, la del talento (Mejía *et al.*, 2006; Jericó, 2001 y 2012; Mejía *et al.*, 2013), capital y tecnología no son suficientes para la supervivencia empresarial, es indispensable contar con capacidad de innovación y talento humano (Mejía *et al.*, 2006; Jericó, 2012; Mejía *et al.*, 2013). Los puestos de trabajo no son lugares de convivencia a mantener en base a fines puramente altruistas, sino que para superar el filtro de su amortización y mantener su continuidad, éstos deben ser necesarios y, sin ningún género de dudas, ser portadores de valor a la organización o, lo que es lo mismo, proporcionar expectativas de pervivencia y generación de beneficio. La globalización de los negocios ha provocado la necesidad de buscar los talentos más adecuados (Bux y Tay, 2010) y competentes (Anwar *et al.*, 2014).

El talento va a seguir siendo un recurso (Jericó, 2001 y 2012) o bien escaso (Lockwood, 2006; Lorenzo, 2006; Jericó, 2007, 2008 y 2012; Jiménez *et al.*, 2011; Auguiris *et al.*, 2012; Castilla, 2013; Yaw, 2013; Alonso y García-Muina, 2014; Oladapo, 2014) y valioso (Lorenzo, 2006), fuente de ventaja competitiva (Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009; Sheehan, 2012; Anwar *et al.*, 2014) sostenible (Sheehan, 2012) que seguirá generando una conflictividad o guerra por el mismo (Lockwood, 2006, Beechler y Woodward, 2009; Dolan y Raich, 2010; Jericó, 2001 y 2012; Auguiris *et al.*, 2012; Castilla, 2013; Anwar *et al.*, 2014).

## **2 – LAS PERSONAS DEFINEN A LA EMPRESA**

Las personas son el único recurso totalmente diferenciable y diferenciador de cualquier organización (Anwar *et al.*, 2014). Las auténticas ventajas competitivas están en las personas (Jericó, 2001 y 2012). Todos los demás pueden ser copiados, imitados, emulados, adquiridos o “hurtados” en el mercado porque, en esencia, son genéricos o claramente indiferenciados. Pero para que realmente tengan significatividad deben reivindicarse como recursos escasos mediante la posesión de valores morales y éticos exigibles a cualquier ser humano (honradez, sinceridad, generosidad, solidaridad, etc.) así como toda una serie de atributos que sintonicen con conductas, actitudes y aptitudes que se correspondan con valores tales como, el compromiso inteligentemente asumido, la entrega a su cometido sin reservas, la superación y ambición bien entendida, la ilusión y disfrute en el ejercicio de su labor, el convencimiento de que la puesta al día en sus conocimientos es una necesidad permanente y de que los resultados obtenidos por la empresa también le tienen a él como protagonista, manteniendo la pasión por aquello a lo que voluntariamente se dedica.

Personal con estas cualidades es aquel que toda organización desea, busca, mantiene y gratifica porque ellas son las claras portadoras del beneficio empresarial. La falencia de algunas de esas cualidades o el de pensar que el trabajo, simplemente, es un mal necesario al que hay que entregarse es lo que convierte a muchas personas en gravosos pasivos, en cargas que lastran el resultado de explotación, el provenir de la empresa y, en definitiva, en grasa a eliminar.

## **3 – NO TODAS LAS PERSONAS GENERAN VALOR**

Actualmente es observable por doquier que vivimos en una era de caos que se advierte en la mayor parte de las organizaciones humanas, dada la gran cantidad de información con la que debemos operar, la gran diversidad de recursos, capacidades y conocimientos que son necesarios, cada vez en mayor cuantía, para el funcionamiento diligente de cualquier organización, siendo la empresa como único agente creador de riqueza en las sociedades modernas la más exigente de ellas.

La situación es tal que la información y el conocimiento no percibido como relevante, dada la competitividad del actual momento, supone, a todos los efectos, una carga inútil, una pesadez sin sentido creativo o innovador, una clara ineficiencia económica y lo que es ineficiente en el mundo competitivo de la empresa se convierte, simplemente, en basura a eliminar, inputs que en lugar de proporcionar roban tiempo, crean ansiedad organizativa, implican desorientación procedimental, producen desorden y mala asignación de recursos o el empleo ineficiente de los mismos, lo que pronto se traduce en pérdida de dinero, substracción de ganancias, pérdida de expectativas, carga innecesaria o lo que viene a representar lo mismo: un pasivo intangible, es decir, un inadmisibles y gravoso pasivo que disminuye el valor de la firma (Cañibano y Sánchez, 2004) y es fuente de destrucción de riqueza (García Parra *et al.*, 2004).

Por el contrario, la capacidad, la formación, la información, el conocimiento relevante y el talento, las habilidades y destrezas humanas puestas al servicio útil de la organización es energía y siempre un potencial multiplicador económico, lo que pronto se deviene en un activo que afecta positivamente al proceso de valor (Alarcón *et al.*, 2012). Pasar de la era del caos a una nueva era del orden, dependerá de cómo sean gestionados los recursos inteligentes de las empresas, es decir, la calidad de su personal y de su talento, del nivel de compromiso y entrega de que disponga y de la ambición de crecimiento y mejora que de forma permanente posea.

Aquí es donde adquiere gran importancia la manera como ha sido gestionada la crisis por parte de las organizaciones. En este sentido, son muchas las empresas que, en su afán de supervivencia, han centrado su acción en medidas cortoplacistas consistentes en salvar sus

cuentas de resultados a costa del factor trabajo. Como ya indicaba Hamel (2000; 101) “poseer un modelo empresarial eficiente no significa tener los menores costes”.

Los ajustes se han implementado mayoritariamente en términos cuantitativos, es decir, reduciendo costes laborales, sin considerar la pervivencia de la propia organización en el medio y largo plazo. Pocas han sido las empresas que han actuado bajo la premisa del ajuste analizando su capital humano no sólo en términos cuantitativos sino también en términos cualitativos. Cortar indiscriminadamente, por la necesidad de reducir o eliminar los costes, puede, a veces, cortar sobrepeso o grasa, pero sin duda también con miopes decisiones se amputan músculos necesarios para el funcionamiento de la firma o, lo que es mucho peor, temerariamente, puede llegarse, incluso, a cercenar algún nervio que llegado el caso puede resultar paralizante del cuerpo o la estructura empresarial y sin duda del futuro de la misma (Fernández Aguado et al., 2008).

#### **4 – SIN AMOR NO EXISTE COMPROMISO**

Son muchas las organizaciones que han olvidado la esencia del talento y es que este no radica en las infraestructuras y los equipos, la tecnología o el capital económico invertido sino que únicamente reside en las personas y, por fortuna, éstas como seres humanos que son, tienen sentimientos. Los sentimientos son la materia prima del talento (Fernández Aguado, 2005). El talento tiene sentimientos, esto es, el talento siente, desea, ama, padece, sufre y como las personas, necesita ser amado. ¿Ama nuestra empresa su talento? . . . el conocimiento responsable de esta realidad puede ser decisivo en la conducción de las personas y de cómo estas perciben la relación, el afecto, el aprendizaje y el reconocimiento de la firma. La gente feliz entrega mejores resultados (Fiallo *et al.*, 2015). Gestionar el talento representa gestionar sentimientos (Fernández Aguado y Peñalver, 2004; Fernández Aguado, 2005; Robles, 2013; Castilla, 2013) y expectativas personales (Castilla, 2014).

La destrucción del empleo comporta para los que se quedan una mayor carga de trabajo que exige de mayores dosis de talento. La empresa puede y debe salir reforzada de la crisis pero, en gran medida, ello depende de cómo ha sido capaz de gestionarla junto a su personal. Para ello necesitamos de su comprometida entrega pero no pretendamos que ésta sea gratuita. No se puede pretender disponer de personas poseedoras de gran inteligencia para lograr y defender los intereses de la empresa a la que pertenecen y que, paralelamente, sean torpes e ingenuas para defender los suyos propios. Creer en eso sería irracional y desconocer las acciones y reacciones del género humano. Cualquier organización debe de permanecer en la creencia de que la empresa es un fin común y que la forma de conseguir sus objetivos es una tarea compartida.

Compartir supone dar para recibir sabiendo que los resultados que la empresa obtenga son el fruto conjunto que entre todos se ha conseguido. Debemos ofrecer amor para recibir amor. Para contrarrestar cualquier situación de crisis, la receta eficaz será poner mucho más amor, es decir, seguir perseverando en las relaciones personales. Poner pasión compartida, sin eso no hay equipo y sin él no habrá tarea compartida. Disponer sólo de líderes y directivos teóricamente válidos es como sólo disponer de una cuerda, la cual, como es bien conocido, sólo sirve para tirar pero no para empujar. La empresa necesita más “lovers” y menos “managers”, necesitamos más amantes apasionados en el desempeño de sus funciones que puros gestores de acontecimientos (Robles, 2013).

La empresa tiene que poseer un “alma” que genere pasión (Gutiérrez, 2011) e inspiración, dado que las organizaciones no sólo piensan sino que también “sienten”. El espíritu por el que se siente tiene que ser percibido, de forma que todos en la empresa, piensen, disfruten, mediten, coordinen, sientan y hasta “sufran” de forma lo más parecido posible. La dirección solo basada en hábitos o rutinas resulta paralizante. Muchos historiadores sostienen que tanto Roma como Grecia tuvieron alma mientras fueron imperio, su hundimiento se produjo cuando

la perdieron. Existe la necesidad de crear organizaciones ilusionantes que generen orgullo de pertenencia (Fernández Aguado, 2015<sup>2</sup>). Los empleados con talento alcanzan mejores resultados cuando interactúan con terceros (Jericó, 2012).

Las personas siempre quieren ser aportantes de su esfuerzo en organizaciones con alma que generen entusiasmo (Vásquez Mireles et al., 2015) y pasión (Gutiérrez, 2011). La ilusión siempre supone el catalizador de cualquier organización y favorece la lealtad con el proyecto empresarial (Fernández Aguado, 2008). La organización que despoja de su proyecto la ilusión, irremediablemente se desploma. Afirma Jericó (2012; 103) que “el compromiso es el resultado de las motivaciones de pertenecer y aportar valor y es codiciado porque permite que el trabajador se esfuerce, se identifique con lo que hace y actúe como prescriptor de la empresa”.

Cuando hay ilusión, por lo general, todos somos capaces de empeñar el compromiso, llegándose a disfrutar de un orgullo de pertenencia que permanezca en el tiempo. Las organizaciones con entusiasmo e ilusión son duraderas y eficaces (Fernández Aguado, 2008).

## **5.- REPERCUSIONES EMPRESARIALES DEL COMPROMISO**

Comprometerse con el proyecto empresarial representa ser capaz de entregarse sin sospechas dudas ni reservas, esto es, tanto a nivel cognitivo (creer en las metas y los valores de la empresa) como a nivel afectivo (sentirse orgulloso de pertenecer a ella) y conductal (apoyar a la organización, tanto en momentos de éxito como de receso) a cambio de contraprestación económica, profesional y emocional. Todo profesional con talento necesita sentirse querido, valorado y reconocido (Annakis *et al.*, 2014).

El motor para que el profesional con talento no abandone la empresa y aporte lo máximo es el compromiso (Jericó, 2012; Castilla, 2013). Por ello puede afirmarse que la consecución del compromiso del personal de talento es rentable para la organización: a mayor compromiso mayor repercusión en la mejora del resultado empresarial alcanzado (Moraleda, 2014), en la rentabilidad y el crecimiento. Las empresas con empleados desvinculados de las mismas reducen sus márgenes operativos y su beneficio neto (Solomon y Sandhaya, 2010).

Si deseamos el mantenimiento y el progreso de nuestro proyecto empresarial junto a empleados comprometidos deberemos entregarles amor y pasión. Para recibir primero debe entregarse, pero ¿cómo dar para recibir?, es decir, ¿cómo fortalecer el compromiso del talento?

## **6 – TIPS PARA EL COMPROMISO DEL TALENTO**

Podrían aportarse infinidad de teorías, mucha filosofía y gran cantidad de literatura, pero la fuerza de la realidad se impone por encima de todo pronunciamiento teórico. En lo fundamental, el talento desea, tanto en su vertiente humana como en la profesional, las

---

2 Citado en reportaje de Revista Pymes, año XIX, nº 207, Noviembre 2015. *¿Qué puedo hacer para que mi empresa venda más?*.

recompensas que todos queremos y esperamos ... retribuciones. Aquí el plural ha sido claramente intencionado. Las remuneraciones percibidas por cualquier profesional debemos entenderlas bajo varias facetas distintas, todas ellas importantes. Veámoslo:

- **Remuneración dineraria**  
La remuneración financiera, es decir, el “dinero en caja” debe ser una cantidad justa, digna, competitiva, ajustada a la realidad económico-financiera de la empresa y siempre acompañada de expectativas realistas y sin ofrecimientos que no puedan ser posteriormente cumplidos.
- **Retribución emocional**  
La remuneración no financiera ni material, vinculada a los aspectos emocionales. Debemos valorar y amar a nuestro personal ofreciendo todos los reconocimientos que merezca. Si éstos se sienten queridos y nunca traicionados o engañados no estarán tentados a traicionar nuestro sincero amor.
- **Conciliación**  
Hasta donde sea factible, hagamos lo posible por flexibilizar y adecuar horarios a necesidades personales de nuestros empleados. Interesémonos por sus familias y ayudémosles todo lo posible dado que, para ellos, esto es lo más importante.
- **Reconocimiento**  
Demostremos nuestro reconocimiento al nuestros colaboradores y sorprendámoslos celebrando sus éxitos, tanto los profesionales como aquellos otra naturaleza o índole.
- **Desarrollo**  
Recompensem al personal incentivando y motivando su crecimiento profesional, tengamos siempre en cuenta sus actitudes, aptitudes, conocimientos y sus expectativas para detectar su potencial y poderles proporcionar formación teórica y la posibilidad de poder experimentar en nuevas habilidades. Fomentemos su versatilidad y polivalencia.
- **Ética y moral**  
Todos valoramos a personas y empresas de conducta intachable. No debemos olvidar que tan importante es el envoltorio como lo es su contenido pero . . . ¿hablamos o también actuamos?. La acción de la empresa debe conducirse por la senda de principios deontológicos, pero siempre concediendo la importancia que merece la forma con que se aplican, de lo cual se devendrá su sello de autenticidad.
- **Clima laboral**  
Construyamos un clima laboral sobre la base de una cultura empresarial que claramente se diferencie del resto de las organizaciones y alineemos nuestra imagen externa con la interna, generando valores comunes y un fuerte sentido de identidad y de pertenencia.
- **Subsanación de patologías empresariales**  
Eliminemos los desequilibrios en el trato dispensado a nuestros clientes y a los propios empleados. Respetando actitudes, ideas y aportaciones de nuestros empleados contribuiremos a la consecución de compromiso.
- **Comunicación**  
La unidireccionalidad de los flujos de información crea una visión segmentada de la empresa. Conviene estimular canales de información, que circulen en ambos sentidos, tanto en dirección vertical como en dirección horizontal. Con ello, todos en la empresa

conocerán y participarán tanto de las decisiones adoptadas como de su fundamentación.

- **Comunicación**

Comunicar también es escuchar. Favorecer entornos que faciliten la creatividad y la participación no sirven sin una mente abierta a escuchar sugerencias, opiniones, problemas e incluso críticas al proyecto empresarial, respetando el error cuando las cosas salen mal. No busquemos culpables del error, persigamos las soluciones y seamos constructivos. No olvidemos que nuestro amor se demuestra en nuestra reacción frente al error.

Si por talento entendemos conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación y compromiso así como orientación a resultados, es decir, lo que una persona sabe, quiere y puede hacer, esto viene a significar una especial combinación de capacidad y compromiso dentro de un entorno que resulte adecuado. Entonces, adecuemos nuestra cultura compartida, las compensaciones, el clima laboral y el contexto empresarial en una labor que favorezca la felicidad, que es siempre el objetivo final claramente perseguido por todos.

El gran objetivo de todo participante con talento en la empresa debe consistir en mantener una permanente atención y preparación para demostrar, y demostrarse, que su trabajo proporciona valor. El puesto de trabajo hay que ganarlo cada día, estando en las propias manos la mejora y potenciación del mayor capital poseído por el trabajador: su profesionalidad con talento, con capacidad para mostrar en todo momento estar en posesión de las tres grandes virtudes que todo talento tiene que poseer: aptitud, actitud y acción.

El compromiso que tiene que adquirir el trabajador con talento es un acto de reflexión consciente sobre las ventajas y los inconvenientes de la oportunidad ofrecida. La persona que se compromete debe de ser capaz de entregarse al proyecto general de la firma sin vacilaciones ni sospechas. Es absurdo esperar la empresa perfecta en todo, pero si cabe esperar la existencia de empresas fiables por las que vale la pena adquirir el compromiso de aportar todo el propio talento vinculado a un trabajo ilusionado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, M; Álvarez Gómez, S.; Goyes, J. y Pérez Barral, O. (2012). *Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones*. Revista del Instituto Internacional de Costos, nº 10, diciembre

Alonso, A. y García-Muina, F.E. (2014). *Talent Management: Working lines and key processes*. Revista Intangible Capital, Vol. 10, nº 5, pp. 1003-1025. Recuperado de: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/518>

Annakis, J; Dass, M. y Isa, A. (2014). *Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non-Government Universities*. Journal of International Business and Economics, Vol. 2, nº 4, December, pp. 163-185

Anwar, A. ; Nisar, Q. A. ; Ahmad, N. Z. y Sana, A. (2014). *Talent Management: Strategic Priority of Organizations*. International Journal of Innovation and Applied Studies. Vol. 9, nº 3, November, pp. 1148-1154.

Auguiris, H.; Gottfredson, R.H. y Joo, H. (2012). *Using performance management to win the talent war*. Sciverse ScienceDirect.

- Beechler, S. y Woodward, I.C. (2009). *The global war for talent*. Journal of International Management, Vol. 15, nº 3, pp 273-285
- Bux, S. R. y Tay, A. (2010). *The Relationship of Psychological Empowerment, Talent Engagement and Talent Outcomes*. International Review of Business Research Papers, Vol. 6, nº 1, February, pp. 215-227.
- Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Castilla, A. (2014). *Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la realidad de la Dirección de RRHH*. Athenea Digital, Vol. 14, nº 2, pp. 285-291. En línea: <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1344>
- Cañibano, L. y Sánchez, M.P. (2004). *Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo*. Revista de Contabilidad y Dirección, Vol nº 1, pp. 99-137
- Collings, D.G. y Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review 19, pp. 304-313.
- Dolan, S. L. y Raich, M. (2010). *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades*. Revista de Contabilidad y Dirección, Vol. 10, año 2010, pp. 35-52.
- Fernández Aguado, J. (2005). *La administración de los sentimientos de la organización*. México. Panorama Editorial.
- Fernández Aguado, J. y Peñalver, O. (2004). *Feelings Management: una aplicación práctica. La gestión de los sentimientos organizativos*. La Caixa.
- Fernández Aguado, J.; Urarte, M. y Alcaide, F. (2008). *Patologías en las organizaciones*. Lid Editorial Empresarial
- Fiallo, D.; Alvarado, P. y Soto, L.F. (2015). *El clima organizacional dentro de un empresa*. Revista Contribuciones a la Economía. Septiembre. Recuperado de: <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- García Parra, M.; Simó, P.; Mundet, J. y Guzmán, J.; (2004). *Intangibles: activos y pasivos*. Revista Management & Empresa, nº 37, febrero, pp. 32-42. Recuperado de: <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/15>
- Gutiérrez, J.J.A. (2011). *La gestión del talento y la generación de valor en la empresa*. Cuadernos de investigación de la Escuela de PostGrado de la UPC, nº 15, julio
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Jericó, P. (2001) *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid. Pearson Educación, S.A.
- Jericó, P. (2007). *Nomiedo en la empresa y en la vida*. Barcelona. Alienta editorial
- Jericó, P. (2008). *Construyendo compromiso*. Revista Capital Humano, nº 221, Extra 20º Aniversario, pp. 34-37, mayo.
- Jericó, P. (2012) *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid. Pearson Educación, S.A.



Jiménez, A.; Marcos, S.; Arce, E. y Hillier-Fry, C. (2011). *Gestión del talento y competitividad. Cómo mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones a través de las Personas (y su Talento): La esencia de nuestro pensamiento*. Editorial Almuzara. Colección Gestión de Personas PeopleMatters.

Lewis, R.E. y Heckman, R.J. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review, Vol. 16, nº 2, pp. 139-154.

Lockwood, N.R. (2006). *Talent management: Driver for organization success*. Research Quarterly, 1-13. Recuperado de : <http://www.shrm.org>

Lorenzo, R. (2006). *¿A qué se le denomina talento?. Estado del arte acerca de su conceptualización*. Revista Intangible Capital, nº 11, Vol. 2, enero-marzo, pp. 72-163

Mejía, A.; Bravo, M. y Montolla, A. (2013). *El factor humano en las organizaciones*. Ingeniería industrial, Vol. XXXIV, nº 1, enero-abril, pp. 2-11.

Mejía, A.; Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Revista científica Guillermo de Ocklan, Vol. 4, nº 1, enero-junio, pp. 43-81

Oladapo, V. (2014). *The impact of talent management on retention*. Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 5, nº 3, pp. 19-36

Robles, M.A. (2013) *I love my pyme*. Madrid. Ediciones Codice Interban Network, S.L.

Sheehan, M. (2012). *Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)*. European Journal of Training and Development, Vol. 36, nº 1, pp. 66-85.

Solomon, K. y Sandhaya, M. (2010) *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. International Journal of Business and Management, Vol. 5, nº 12, December, pp. 89-96

Vásquez Mireles, R.D.; Mejía, Y.; Rodríguez, B. y Ponce, M.Y. (2015). *Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México*. Revista Global de Negocios, Vol. 3, nº 4, pp. 59-67

Yaw, N. (2013). *Talent Management: A Bundle of Hurdles*. Public Policy and Administration Research, Vol. 3, nº 8, pp. 63-74