

# LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UN ENTORNO DE CRISIS

*Laura Ferri Ramírez*

Economía, Organización y Ciencias Sociales





# **LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UN ENTORNO DE CRISIS**

**Laura Ferri Ramírez**



**Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L.**

Quedan todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada, total o parcialmente, sin previa autorización.

© del texto: **la autora**

ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com

Primera edición: **Abril 2016**

ISBN: **978-84-944994-9-4**

DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/EcoOrgyCSo.2016.13>

# ÍNDICE

<b>I. MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UN ENTORNO DE CRISIS. ....</b>	<b>7</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. GESTIÓN DEL TALENTO.....	9
2.1. <i>Definición de Talento</i> .....	9
2.2. <i>La Gestión del Talento</i> .....	10
2.3. <i>La Gestión Estratégica del Talento</i> .....	12
2.4. <i>La Arquitectura de Recursos Humanos</i> .....	14
La Gestión de la Arquitectura .....	18
3. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UN ENTORNO DE CRISIS.....	20
3.1. <i>Concepto de Crisis. La Gestión de Crisis en las Organizaciones.</i> .....	20
Crisis Organizacionales .....	21
La Gestión de las Crisis Organizacionales .....	21
3.2. <i>Decrecer Sin Perder Talento En Momentos De Crisis.</i> .....	23
<b>II. APLICACIÓN PRÁCTICA: LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA. ....</b>	<b>33</b>
1. INTRODUCCIÓN. ....	33
2. LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA EMPRESA INDUSTRIAL ESPAÑOLA .....	34
Resultados de la investigación .....	34
Concepto de Talento .....	34
Ubicación del Talento.....	35
Valoración del Talento.....	36
Reclutamiento y Selección del Personal.....	37
Prácticas más extendidas .....	37
Influencia de la Crisis en la Gestión del Talento .....	38
3. EL CASO ESPAÑOL: EL CONOCIMIENTO QUE DEJAMOS IR. ....	43
La importancia de la transferencia del conocimiento .....	45
4. CONCLUSIONES .....	47
<b>III. BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>51</b>



# I. Marco Teórico: La Gestión del Talento en un entorno de Crisis.

## 1. Introducción

Hace unos años una curiosa noticia se comentaba en algunos medios de comunicación: en una aldea africana un joven sin apenas estudios había logrado crear un aerogenerador de fabricación propia que suponía la única fuente de electricidad y luz de su poblado. Suponía tal hazaña y se había conseguido con tan pocos medios que los habitantes de varios kilómetros a la redonda comentaban el suceso y acudían a cargar sus baterías y a utilizar este recurso que el joven había logrado crear con apenas dos libros de consulta y un diccionario de inglés que tomó prestados de la biblioteca local. Tras haber despertado la curiosidad de los medios de comunicación de su país, Malawi, y de toda África, el joven, que se llama William Kamkwamba, ha viajado a Estados Unidos para terminar un libro con la ayuda del escritor Bryan Mealer. Además, está becado para realizar un curso en la African Leadership Academy de Suráfrica, una escuela para mentes brillantes del continente que han impulsado, entre otros, Nelson Mandela y Wangari Maathai, la keniana que también ganó el Nobel de la Paz. Gracias a su ingenio y talento, la vida de William y la de su poblado van a cambiar para siempre.

Historias como la de William Kamkwamba nos hacen pensar en la importancia del talento en cualquier organización o grupo humano. El talento, entendido como un potencial que se manifiesta en un objetivo o logro, es esencial en cualquier colectivo que quiera evolucionar. Si pensamos en el ámbito empresarial, el talento puede ser una de las claves para que la organización se destaque de sus competidoras, adquiriendo una ventaja en los mercados que la haga triunfar en un entorno tan inestable. En una situación de recesión económica como la que nos encontramos en estos momentos, la gestión que se realice por parte de la empresa de los Recursos Humanos en general y del talento en particular, puede llevar a la empresa a una ventaja competitiva en su sector o, en el caso de una mala gestión, a profundizar en los problemas derivados de la recesión, pudiendo llevar incluso al cierre del negocio.

El presente trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre el papel del talento en la empresa actual, viendo cómo se puede gestionar el mismo y analizando el papel que éste puede tener en un entorno de crisis como es el actual. Se va a estructurar en dos partes diferenciadas. En la primera parte, vamos a describir el marco teórico del tema planteado, la gestión del talento en un entorno de crisis. En primer lugar, realizaremos una descripción del concepto de 'Talento', pasando seguidamente a definir la 'Gestión del Talento' según diversos trabajos de investigación consultados. Analizaremos también el concepto de 'Gestión Estratégica del Talento' para hacer referencia después a la 'Arquitectura de Recursos Humanos', apartado en el cual veremos uno de los modelos teóricos referidos a la gestión de Recursos Humanos, que analiza la conveniencia de externalizar o no dicha función dependiendo de diversos factores.

En segundo lugar, se realizará un análisis del concepto de 'Crisis', describiendo así mismo un modelo teórico de gestión de crisis desarrollado por varios autores a lo largo de las últimas décadas. Centrándonos más en el tema que nos ocupa, comentaremos una propuesta publicada en la revista del Instituto Tecnológico de Massachussets en otoño de 2009, que aborda el difícil problema de las diferentes vías que pueden elegir para decrecer las empresas en tiempos de crisis, elaborando una propuesta de sistematización de dichas vías en función de dos variables y teniendo en cuenta qué modelo de gestión del talento adopta la empresa.

En cuanto al segundo bloque de contenidos, se centra en la aplicación práctica del marco teórico anteriormente expuesto. En él, veremos un interesante estudio realizado por diversos autores de la Universidad de Valencia que ha recogido datos sobre la gestión del talento en la empresa industrial española. Además, comentaremos un estudio que analiza la pérdida de capital intelectual que está suponiendo para el empresariado español el abusivo recurso a las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas por delante de otras prácticas de reducción de la plantilla de la empresa ante una situación de decrecimiento como el que se tienen que enfrentar muchas de ellas. Finalmente, extraeremos unas breves conclusiones sobre la investigación realizada.

Con todo ello pretendemos dar a conocer las diversas propuestas que hemos estudiado referidas a cómo se puede gestionar el talento en un entorno de crisis como el actual y cómo se está gestionando por parte de las empresas españolas en concreto, tratando de analizar el resultado que se obtiene de dicha gestión.

## 2. Gestión del Talento

### 2.1. Definición de Talento

En primer lugar, antes de entrar en el análisis de la gestión del talento debemos proceder a definir el concepto de talento en sí mismo. Definir un término como talento no deja de tener cierta dificultad. Al pensar en qué puede ser el talento nos vienen a la mente conceptos como 'excelencia', 'superdotación', 'genio', 'prodigio', 'inteligencia' o 'aptitud natural', lo que pone en relieve tanto la riqueza del concepto talento como la dificultad de realizar de manera consensuada una definición del mismo. Para realizar dicha definición vamos a utilizar un concepto como competencia, entendida como el conjunto homogéneo de comportamientos que distinguen a los mejores profesionales del resto. De acuerdo con esto, entendemos como talento el 'conjunto o combinación de diferentes tipos de competencias' (De Haro, 2010: 72).

Pero no debemos confundir talento con alta dotación, o el mero hecho de disponer de ciertas competencias, ya que esto, de por sí, sólo indica el potencial de un sujeto. Para tener talento es necesario que la dotación o competencia se manifieste produciendo algún resultado o logro. El talento requiere, por tanto, que la alta dotación se manifieste en un logro excepcional en cualquier aspecto de la vida (artística, científica...).

Debemos hablar, en este sentido, de varios posibles talentos específicos, más que de un talento único, ya que, tal como hemos indicado, no puede haber sólo un tipo de talento. De acuerdo con Blasco y Prieto (2008), podemos hablar de talento personal o social según su naturaleza, de talento individual o relacional según el campo en que han conseguido su excelencia y de talento extensivo o focalizado según el objeto de su excepcionalidad. De Haro señala también diferentes tipos de talento en las organizaciones, como los talentos técnico, creativo, deportivo, relacional, comercial, ejecutivo y directivo (Cubeiro, 2008).

Las variables cognitivas más estudiadas por su relación con el talento son la inteligencia y la creatividad. La inteligencia podemos decir que constituye una precondition para el talento ya que, aunque es necesario cierto nivel de inteligencia para obtener un desempeño sobresaliente, no se trata de una condición suficiente, ya que más inteligencia no siempre significa disponer de más talento. Respecto a la creatividad, al utilizar el pensamiento divergente como herramienta cognitiva, podemos decir que constituye un requisito para avanzar y mantener logros excepcionales. Se trata de una característica que distingue el trabajo y el comportamiento de verdadero talento, por lo que no puede haber talento si no se da un nivel elevado de creatividad.

En cuanto a los factores de la personalidad que más influyen en el talento, podemos señalar como necesario disponer de habilidades como la iniciativa, el optimismo, la flexibilidad, la adaptabilidad, la comunicación y las relaciones interpersonales. Se ha demostrado (Goleman, 1999) que las facultades relacionadas con la inteligencia emocional son cuatro veces más importantes que el CI en cuanto a su impacto en el éxito y el prestigio profesional. Otros factores sobre los que se ha estudiado su posible influencia en el talento son los factores genéticos o el papel del entorno en su origen y desarrollo.

La adquisición del talento es un proceso evolutivo, mediante el cual el talento potencial (o alta dotación) se transforma en talento demostrado. Para conseguir la maestría técnica en un campo va a ser necesaria una dedicación encaminada al dominio en tareas altamente exigentes, un proceso de aprendizaje activo que incremente un dominio específico. Se necesita, por tanto, realizar una actividad intensa en un área específica (práctica deliberada) en la que se logren altos resultados y un desempeño excepcional.

El talento, por tanto, se podrá medir en dos momentos, cuando sólo se trata de talento potencial (en este caso mediríamos inteligencia, capacidades y rasgos de personalidad) y cuando ya se ha convertido en talento manifiesto (momento en el cual mediríamos competencias o resultados exitosos).

Hemos visto, en suma, la dificultad que comporta definir un término tan complejo como es el de talento, diferenciándolo de otros conceptos con los que a menudo se puede llegar a confundir, como es la inteligencia o la creatividad, y delimitando su contenido, estableciendo diferentes tipos de talento y explicando brevemente el proceso que lleva a un sujeto a manifestar talento en una actividad concreta. Pero no debemos quedarnos sólo con este concepto, ya que para su uso en la gestión empresarial necesitamos ir más allá. Una vez delimitado el concepto de talento, el empresariado necesita comprender de qué se habla cuando hacemos referencia a la gestión del talento, qué aspectos comprende o puede comprender dicha gestión y qué áreas de la empresa se pueden ver implicadas en la misma.

## 2.2. La Gestión del Talento

Las investigaciones más recientes sobre el tema del talento se están centrando en un concepto nuevo y que también entraña dificultades de definir como es la gestión del talento. Conceptos como estrategia del talento, gestión de la sucesión, planificación de los recursos humanos y gestión del talento son usados por diversos autores de manera indiferenciada.

Lewis y Heckman (2006) señalan tres diferentes ramas de pensamiento en lo referente al talento. La primera define la gestión del talento como un conjunto de prácticas, funciones, actividades o áreas específicas del departamento de recursos humanos tales como el reclutamiento, la selección, el desarrollo y la gestión de la carrera y la sucesión. Gestionar el talento, para los autores de esta corriente de opinión (Byham, Chowanec, Newstrom, Heinen y O'Neill, entre otros), implica hacer la función propia de los Recursos Humanos pero de una manera más rápida (usando internet o externalizando) o realizarla implicando a toda la empresa (que no sea sólo una función o departamento).

Una segunda perspectiva de la gestión del talento se centra prioritariamente en el concepto de cantera del talento. La gestión del talento, para estos autores (Kesler, Pascal, Lermusiaux, Schweyer, entre otros), se considera un conjunto de procesos diseñados para asegurar un suministro suficiente de empleados para cada puesto de la organización. Este punto de vista se aproxima a lo que conocemos como gestión y planificación de la

sucesión o planificación de recursos humanos. Para estos autores es fundamental planificar las necesidades de personal y gestionar el progreso de los empleados a través de los distintos puestos. Este enfoque es, por lo general, más interno que externo.

La tercera corriente de opinión respecto a la gestión del talento se centra en el talento de manera más genérica, a diferencia de las anteriores que lo estudiaban bien desde una perspectiva del entorno organizacional, bien desde posiciones más específicas. Dentro de esta tercera perspectiva podemos señalar dos visiones generales del talento. La primera se refiere al talento (al que equipara a un alto desempeño y un alto talento potencial), como un bien incalificable y un recurso a ser gestionado prioritariamente de acuerdo con los niveles de desempeño. Es decir, aquellos trabajadores con altas competencias deben ser buscados, contratados y remunerados sin tener en cuenta su papel específico y, en ocasiones, ni siquiera sin tener en cuenta las necesidades específicas de la organización. De acuerdo con esto, las organizaciones deben gestionar canteras de desempeño de un talento genérico, más que crear canteras de sucesión para puestos específicos. Autores como Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001) hablan de una 'Guerra por el talento', llegando a clasificar a los trabajadores en tres categorías de acuerdo con su desempeño, los de tipo 'A' (de desempeño superior), los de tipo 'B' (trabajadores competentes), y los de tipo 'C' (con un nivel de desempeño más pobre), y señalando que el objetivo de las organizaciones debería ser deshacerse de los trabajadores de tipo 'C' y conseguir una organización de desempeño excelente por la vía de contratar sólo trabajadores del tipo 'A'.

La segunda visión genérica del talento lo considera un bien indiferenciado y parte de una perspectiva demográfica y humanística. El talento es crítico, bien porque es el papel de una función de recursos humanos exitosa el gestionar al personal hacia un alto desempeño (de acuerdo con autores como Buckingham, Vosburgh, Walter o Larocco), o bien porque para las empresas el talento se ha convertido en algo más valioso.

### **Convertir la gestión del talento en estratégica**

Lewis y Heckman (2006) señalan, ante todas estas diferentes perspectivas y corrientes de pensamiento, la necesidad de fijar unas bases para la investigación en el campo de la gestión del talento que lo diferencien del resto de prácticas o disciplinas tradicionales de los recursos humanos. Al encontrar escasa literatura científica referente a este tema proponen partir de diversas investigaciones realizadas en el campo de la gestión estratégica de los recursos humanos. Investigaciones como la de Lepak y Snell (2002, 1999), que posteriormente desarrollaremos con más detalle, proponen modelos que integran estrategia, prácticas de recursos humanos y talento.

En este sentido, Lewis y Heckman indican que para conseguir que la gestión del talento se convierta en estratégica debe considerarse este elemento como una arquitectura, ofreciendo un sistema de niveles que convierta la gestión del talento en un concepto que añade valor y abre nuevas posibilidades de investigación. En este sentido señalan la necesidad de crear vínculos entre talento y estrategia. Una aproximación que va en esta línea fue realizada por Zuboff en 1988 al analizar los cambios experimentados por la innovación tecnológica, al proponer que los cambios en la tecnología producen cambios

en el talento requerido para usar dicha tecnología. Al implementar sistemas de fabricación automatizada cambia la cantera de talento necesaria, no sólo por la eliminación del trabajo manual sino también por el cambio de la naturaleza de la información recogida en el proceso y en cómo debe ser ésta manejada.

Zuboff (1988) realiza una clasificación del talento en función de la dificultad de sustitución de un trabajador de un puesto y del valor añadido del mismo, clasificando cuatro tipos de trabajadores en función de estas dos variables:

Valor Añadido (factor relacionado con el cliente)		
Dificultad de reemplazar (factor relacionado con el mercado laboral)	Difícil de reemplazar Bajo Valor Añadido	Difícil de reemplazar Alto Valor Añadido
	Fácil de reemplazar Bajo Valor Añadido	Fácil de reemplazar Alto Valor Añadido

Talento clasificado por la dificultad de reemplazar y el valor añadido (Zuboff, 1988)

En los dos cuadrantes superiores se encuentran las canteras de trabajadores difícilmente reemplazables de acuerdo con la situación del mercado laboral. Éstos pueden aportar un bajo valor añadido para el cliente (cuadrante superior izquierdo) o bien aportar un alto valor, lo que se considera el verdadero capital humano de la empresa. Zuboff recomienda acciones específicas a tomar teniendo en cuenta esta clasificación. Una de ellas sería rediseñar los puestos de trabajo de aquellos trabajadores que se encuentren en el cuadrante inferior derecho para convertirlos en puestos más difíciles de reemplazar (pasándolos al cuadrante superior derecho) o, en lugar de esto, ser externalizados.

Comparando este análisis con la propuesta de clasificación de los trabajadores en los tipos 'A', 'B' y 'C' anteriormente expuesta, cabe señalar que Zuboff introduce un elemento externo, como es el factor referente al mercado laboral, a la hora de tomar decisiones respecto al talento. Sin embargo, a pesar de que el modelo de Zuboff incorpora más elementos estratégicos que los anteriores, Lewis y Heckmann (2006) consideran que aún ubica la gestión del talento en la posición de responder a las necesidades estratégicas ya definidas por la organización o por sucesos exógenos, y no llega a explicar cómo puede influir el talento en el desarrollo de la estrategia.

En resumen, hemos visto cómo Lewis y Heckmann (2006) realizan una propuesta de sistematización de los diferentes puntos de vista adoptados por los estudios realizados hasta el momento sobre la gestión del talento, señalando tres corrientes bien diferenciadas en cuanto a su punto de partida. Además, señalan la necesidad de convertir la gestión del talento en estratégica, partiendo de investigaciones como las realizadas por Lepak y Snell (1999 y 2002) o por Zuboff (1988) como referencias a partir de las cuales desarrollar la relación entre gestión del talento y estrategia.

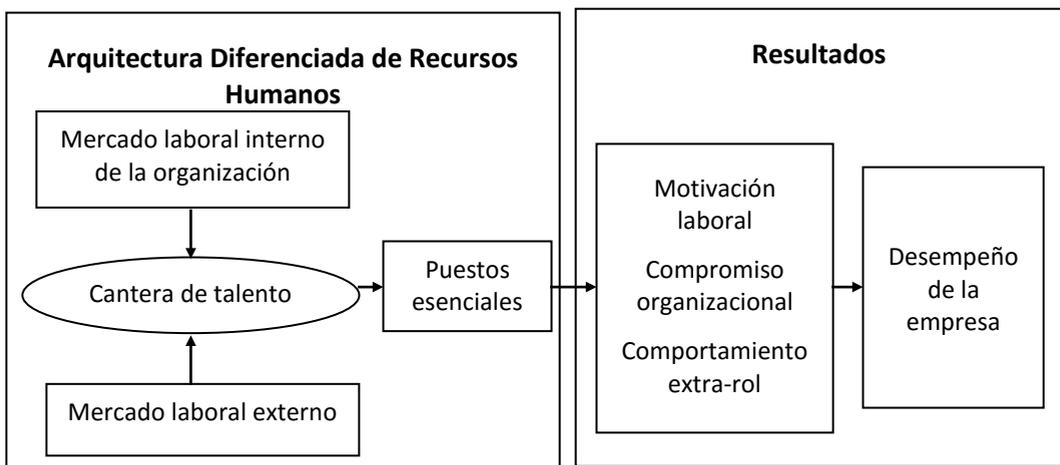
### 2.3. La Gestión Estratégica del Talento

Habiendo puesto en relación los conceptos de gestión del talento y estrategia, el siguiente concepto que debemos intentar delimitar es el de 'Gestión Estratégica del

Talento'. La gestión estratégica del talento es definida como 'las actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de las posiciones clave que diferencialmente contribuyen a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de una cantera de talento de alto potencial y alto desempeño para ocupar estos papeles, y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de los recursos humanos para facilitar la provisión de esas posiciones con titulares competentes y garantizar su continuo compromiso con la organización' (Collings y Mellahi, 2009: 304). En lo que se refiere a esta definición es importante señalar que las posiciones clave no se restringen necesariamente a parte del equipo directivo, sino incluyen también las posiciones clave en los niveles más bajos, y pueden variar entre las unidades operativas y, también, en el tiempo.

Collings y Mellahi (2009), realizan un estudio sobre la situación actual de la gestión estratégica del talento, proponiendo así mismo futuras vías de investigación. Haciendo referencia a la clasificación de las diferentes corrientes de pensamiento realizada por Lewis y Heckmann, identifican una cuarta rama del pensamiento sobre la gestión del talento. Ésta enfatiza la identificación de posiciones clave que tienen el potencial de afectar diferencialmente sobre la ventaja competitiva de la empresa.

El punto de partida aquí consiste más en identificar esas posiciones clave que en los talentos individuales en sí mismo. Este punto de vista, seguido por dichos autores, entre otros, parte de la premisa de que cualquier sistema de gestión del talento debe partir de la identificación sistemática de las posiciones clave que diferencialmente contribuyen a una ventaja competitiva sostenible de la empresa. Esto es coherente con la idea de que debería haber un mayor grado de diferenciación de los roles dentro de la organización, poniendo mayor atención a los puestos estratégicos respecto a los no estratégicos, así como también a aquellos puestos que pueden dar lugar a un impacto superior a la media respecto aquellos que sólo se prevé que den lugar a un impacto marginal. A esta propuesta la denominan también 'Arquitectura Diferenciada de Recursos Humanos', tal como queda reflejado en el gráfico siguiente.



Gestión Estratégica del Talento (Collings y Mellahi, 2009)

Collings y Mellahi consideran necesario, por tanto, desarrollar una cantera de talento compuesta por trabajadores con alto potencial y alto desempeño que diferencialmente contribuyan a la ventaja competitiva sostenible de la organización. En línea con todo esto, las organizaciones deberían diferenciar entre empleados que ejecutan la estrategia respecto aquellos que no lo hacen. En estos puestos esenciales sí que va a ser necesario que la organización coloque empleados con un alto potencial o un alto desempeño (ya no, como defendían las primeras teorías, en cualquier puesto de la empresa). Según esta perspectiva ya no se considera ni práctico ni deseable ocupar todos los puestos de la empresa con empleados del tipo 'A', ya que esto supondría un sobre esfuerzo en puestos que no son esenciales. Los sistemas de gestión del talento deberían enfocar su atención en los empleados de alto desempeño o alto potencial que ejecutaran su trabajo en puestos clave y no en todos los empleados de la organización. Este punto de vista conducirá a un mayor aprovechamiento de los recursos organizacionales.

Finalmente, Collings y Mellahi insisten en la importancia de usar una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar que se ocupen los puestos clave de la organización con el personal más competente, asegurando su compromiso continuo con la empresa. En este aspecto su propuesta se basa en metodologías como la 'Arquitectura de Recursos Humanos' de Lepak y Snell (1999) que vamos a desarrollar a continuación.

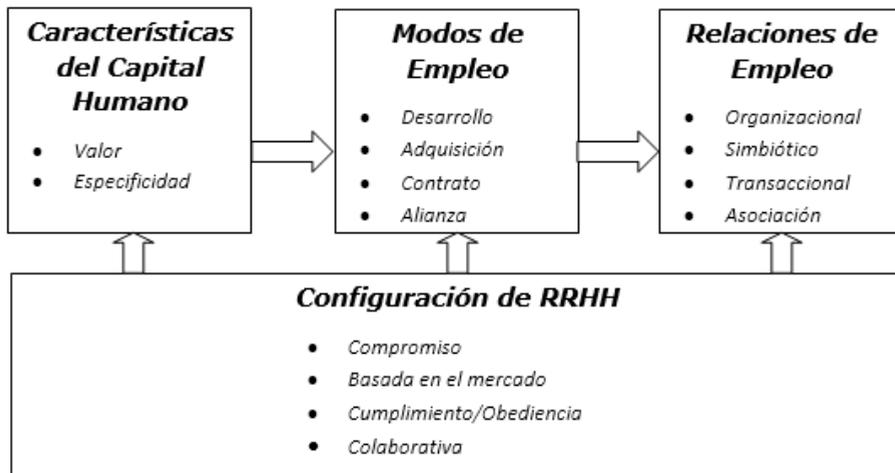
Hemos visto, por tanto, que en muy recientes estudios se ha seguido desarrollando la propuesta realizada por Lewis y Heckmann en 2006 en el sentido de seguir desarrollando la gestión del talento desde un punto de vista estratégico. Esta propuesta, recogida por autores como Collings y Mellahi ha desarrollado lo que se conoce como 'Arquitectura Diferenciada de Recursos Humanos', iniciativa que parte de un estudio previo de Lepak y Snell que consideramos de interés comentar brevemente.

## 2.4. La Arquitectura de Recursos Humanos

Lepak y Snell basaron su investigación, titulada 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development', publicada en 1999, en la necesidad de encontrar una forma de aplicar la decisión 'make or buy' (producción propia o externalizada), tan extendida en otras áreas de la gestión empresarial, a la gestión de los recursos humanos (RRHH). Ambas posibilidades implicaban para la empresa unos costes y también unos beneficios que según estos autores era necesario valorar, para lo que proponían un modelo de gestión que lleve a la empresa a la ventaja competitiva. Consideran en este artículo que sería inapropiado simplificar la naturaleza de la inversión en capital humano usando tan solo un único método de gestión de los RRHH para cualquier tipo de empleado. Defienden, por lo contrario, que el modo más apropiado de invertir en capital humano variará dependiendo de los distintos tipos del mismo.

La arquitectura de RRHH se usa, de este modo, para alinear diferentes modos de empleo con distintas relaciones de empleo. Se usa el término arquitectura precisamente para describir este marco, al estar basado en una serie de parámetros fundamentales que, una vez establecidos, nos permiten elaborar inferencias entre la forma y la función de todo el sistema. De este modo, los autores consideran que puede haber diferentes

configuraciones de RRHH dentro de una misma arquitectura organizacional, tal como queda reflejado en el gráfico siguiente.



Modelo teórico (Lepak y Snell, 1999)

Combinando los diferentes puntos de vista ofrecidos por las teorías de la Transacción de Costes Económicos, del Capital Humano y de la Visión de la Empresa basada en los Recursos, Lepak y Snell elaboran un modelo que gira entorno a dos parámetros: el Valor del Capital Humano y su Especificidad. El valor de un recurso como el capital humano depende de su potencial para contribuir a la ventaja competitiva o la competencia central de la empresa. Las habilidades de los trabajadores pueden clasificarse como activos centrales o periféricos. Los activos centrales, en concreto, son vitales para la ventaja competitiva de una organización. Externalizar este tipo de habilidades pondría en peligro, por tanto dicha ventaja competitiva, aunque al internalizarlas hay que tener en cuenta que se incurre en costes de gestión y burocráticos.

Por otro lado, la especificidad del capital humano es importante a la hora de decidir la internalización del empleo, ya que determina los costes de transacción. La especificidad puede resultar de un conjunto diverso de factores, habilidades que implican procesos de aprendizaje idiosincrásicos y que, por tanto, las empresas no van a poder encontrar en el mercado laboral. Además, el grado de activos que sea único directamente va a determinar su potencial para servir como fuente de ventaja competitiva. Si un activo o habilidad no puede ser duplicado o imitado por otra empresa, generará una fuente de ventaja competitiva a la compañía. Por tanto, a medida que el capital humano se vuelva más idiosincrásico a una particular empresa, la externalización pasará a convertirse en inviable o sumará excesivos costes. Es por ello que los estudiosos recomiendan que los activos únicos se desarrollen internamente.

Las habilidades y capacidades que son genéricas y están disponibles para diversos tipos de empresas no tendrán justificados los costes del desarrollo interno en comparación con los costes de transacción derivados de su adquisición en el mercado laboral externo. De todo esto se deriva una arquitectura de cuatro cuadrantes que

simultáneamente unen las características estratégicas del capital humano, los modos de empleo, las relaciones de empleo y las configuraciones de RRHH.

		Valor del Capital Humano	
		Alto	Bajo
Especificidad del Capital Humano	Alta	<b>Cuadrante 4</b> <i>Modo de empleo:</i> <i>Alianza</i> <i>Relación de empleo:</i> <i>Asociación</i> <i>Configuración RRHH:</i> <i>Colaborativa</i>	<b>Cuadrante 1</b> <i>Modo de empleo:</i> <i>Desarrollo interno</i> <i>Relación de empleo:</i> <i>Organizacional</i> <i>Configuración RRHH:</i> <i>Compromiso</i>
		<b>Cuadrante 3</b> <i>Modo de empleo:</i> <i>Contrato</i> <i>Relación de empleo:</i> <i>Transaccional</i> <i>Configuración RRHH:</i> <i>Cumplimiento</i>	<b>Cuadrante 2</b> <i>Modo de empleo:</i> <i>Adquisición</i> <i>Relación de empleo:</i> <i>Simbiótica</i> <i>Configuración RRHH:</i> <i>Basada en el mercado</i>
	Baja		

Resumen de la Arquitectura de los RRHH (Lepak y Snell, 1999)

### Cuadrante 1: Desarrollo del Capital Humano.

En este cuadrante encontramos capital humano que es a su vez valioso y único. Cuenta con habilidades que son específicas de la empresa, por tanto que no se encuentran disponibles en el mercado laboral, y, además, los beneficios que aportan estratégicamente superan a los costes que supondrían su desarrollo interno.

El modo de empleo usado en este caso es el desarrollo interno, ya que las empresas tienen suficientes incentivos financieros y estratégicos para ello. Este tipo de trabajadores se pueden considerar centrales para la empresa, y pueden servir como fuente de ventaja competitiva. Un ejemplo serían los diseñadores de microprocesadores de Intel.

Las relaciones de empleo son organizacionales, es decir, basadas en intercambios abiertos entre empleados y empresa, alentando la inversión mutua en el desarrollo de habilidades críticas. Este tipo de relaciones pueden derivar en desempeños excepcionales.

La configuración de RRHH se basa en el compromiso, lo que nutre la participación del trabajador y maximiza el retorno a la empresa de las inversiones en capital humano. Las empresas en este caso toman las decisiones basándose en el potencial del empleado, invirtiendo en desarrollar habilidades únicas mediante iniciativas de formación extensivas, como el desarrollo de carreras.

### Cuadrante 2: Adquisición del Capital Humano.

En este cuadrante se ubica el capital humano que, a pesar de ser valioso, se encuentra disponible en el mercado laboral. Al tratarse de habilidades que son valiosas la empresa tiene un incentivo para internalizarlas, pero al tratarse de habilidades que no son

únicas o específicas para esa empresa, no estará incentivada para invertir en su desarrollo interno.

El modo de empleo usado en este caso será el de adquisición, obteniendo del mercado laboral el capital humano en el que no se requiera más inversión (por ejemplo, un contable), beneficiándose al internalizar habilidades valiosas que ya se han desarrollado externamente, produciendo beneficios inmediatos a la productividad.

La relación de empleo que tiene lugar es del tipo simbiótico, al tratarse de empleados que contribuyen de manera valiosa pero no única a la organización. Este tipo de relación se basa en la premisa utilitarista del beneficio mutuo. Tanto la empresa como el empleado van a querer mantener la relación mientras le suponga un beneficio. Este tipo de trabajadores, por tanto, estarán menos comprometidos con la empresa y más centrados en su propia carrera.

En cuanto a la configuración de los RRHH, estará basada en este caso en el mercado. Ni los trabajadores ni la empresa están tan dispuestos a dedicar esfuerzos y recursos a la formación, centrándose más en este caso en los procesos de reclutamiento y selección de empleados que ya dispongan de las habilidades requeridas, siendo esta la única manera de la empresa de asegurarse el talento. A diferencia de la configuración de RRHH de compromiso, que buscaba trabajadores con un potencial que generará beneficios al invertir en formación, esta configuración se centra en identificar trabajadores con habilidades específicas que puedan desempeñarse de manera inmediata.

### **Cuadrante 3: Contratando el Capital Humano.**

Este cuadrante y el siguiente representan el capital humano que, técnicamente hablando, podría permanecer externo a la empresa. El tercer cuadrante incluye el capital humano que es genérico y de poco valor estratégico. Se trataría de habilidades de conocimiento público que pueden adquirirse fácilmente en el mercado laboral y que, por lo tanto, pueden tratarse como una mera mercancía. Esto desincentiva a las empresas a invertir en el desarrollo de estos empleados, y al encontrarse múltiples fuentes del mismo, las empresas reducirán costes de empleo, contratando externamente a este tipo de personal.

El modo de empleo utilizado es el contrato, al tratarse de un capital humano que siendo contratado externamente no pone en peligro la posición competitiva de la empresa. Algunos ejemplos de este modo de empleo serían el trabajo temporal, la subcontratación o la externalización del trabajo administrativo o de mantenimiento. Esto permite reducir costes y darle a la empresa un importante grado de flexibilidad.

Las relaciones de empleo usadas son de tipo transaccional, basado en intercambios económicos de corto plazo, en los que los empleados tienen una relación con la empresa limitada a las expectativas de desempeño. La diferencia con los trabajadores del cuadrante 2 consistiría en que en éstos la empresa busca una continuidad y lealtad de los trabajadores, mientras que en este caso no se busca un compromiso, sino un simple cumplimiento del contrato en términos económicos.

La configuración de los RRHH se basa en el cumplimiento, ya que la actividad de los RRHH sólo necesitan centrarse en asegurarse el cumplimiento de los términos y condiciones del contrato, haciendo cumplir las reglas y normativas, defendiendo la ejecución de los protocolos de trabajo y asegurándose de la conformidad con los estándares preestablecidos.

#### **Cuadrante 4: Creando Alianzas de Capital Humano.**

En este cuadrante se encuentran aquellos trabajadores que son únicos en algún sentido pero que no generan directamente valor para el cliente. A pesar de la discusión de su conveniencia de internalizar o no este tipo de capital humano, los diferentes investigadores no acaban de llegar a un acuerdo comparando costes y beneficios, por lo que parece más conveniente buscar una solución intermedia como es el caso de las alianzas.

El modo de empleo en este caso será el de la alianza, al tratarse de trabajadores con habilidades no tan transferibles como las genéricas pero más disponibles que las habilidades específicas, lo que incentiva simultáneamente hacia el uso de modos de empleo externos e internos a la vez. Una especie de alianza entre partes proveería de un modo de empleo híbrido que comportaría las ventajas de ambos métodos. Esto se consigue mediante la creación de activos coespecializados (que proveen valor sólo mediante el esfuerzo combinado de dos o más partes). Como ejemplo de este tipo de trabajadores podríamos poner equipos de ingenieros y científicos que realizan investigaciones básicas, no centradas en aspectos relacionados directamente con negocios dirigidos a clientes. En alianza, cada parte podrá capitalizar los conocimientos de la otra, ganando valor del capital humano así como transfiriendo conocimiento, sin incurrir en los costes del empleo interno.

La relación de empleo usada es la de asociación, al requerir las alianzas el compartir información y la confianza mutua, dando origen a la reciprocidad. Para minimizar los riesgos inherentes a esto, las empresas deberán hacer un esfuerzo por compartir a la vez que protegen sus inversiones y se benefician del talento ajeno.

La configuración de los RRHH será del tipo colaborativo, estimulando y recompensando la cooperación y colaboración como necesarias para conseguir los beneficios originados por la sinergia. En este caso, en lugar de invertir en el desarrollo de habilidades individuales se invertirá en la relación y su funcionamiento efectivo, teniendo lugar, en caso de ser necesarios, procesos de formación basados en el desarrollo de equipos, los mecanismos de comunicación, etc.

#### ***La Gestión de la Arquitectura***

Una de las ventajas de usar el enfoque de la arquitectura, según Lepak y Snell (1999), es que va más allá de los componentes individuales de cada cuadrante, destacando la importancia de que exista una congruencia entre los diferentes componentes. La preocupación máxima, en este momento, se centra en la complejidad y el dinamismo de la

arquitectura de los RRHH. Frente al enfoque simplista de otras propuestas, que establecen una aproximación de 'talla única' a la gestión de recursos humanos, la propuesta de Lepak y Snell adopta una visión configuracional contingente, defendiendo que los diferentes sistemas de RRHH no son siempre válidos en todas las condiciones, sino que depende del valor y la especificidad del capital humano.

Además de la complejidad, la arquitectura de RRHH, de acuerdo con esta teoría, ha de ser dinámica, puesto que debe alinearse con la postura estratégica de la empresa, que está sometida a un entorno competitivo y que evoluciona a lo largo del tiempo. Debemos tener en cuenta que a pesar de que un recurso de la empresa aportara valor añadido en el pasado, los cambios en los gustos del consumidor, la estructura de la industria o la tecnología pueden transformarlo en menos valiosos en el futuro. También la competencia dinámica puede reducir la vida media de los conocimientos del trabajador. Todas estas tensiones crean un cambio en el capital humano, que puede pasar de los altos niveles de valor y especificidad a formas más genéricas y menos valiosas. Ante esto, las empresas pueden resistir la decadencia del capital humano esforzándose por convertir las competencias y habilidades en más valiosas o específicas.

En este apartado hemos realizado la definición de los conceptos de talento y gestión del talento, añadiendo finalmente las más recientes propuestas, que pretenden relacionar estos conceptos con la gestión estratégica, creando una arquitectura diferenciada de recursos humanos. Esto nos sirve como punto de partida para introducir otro concepto, el de crisis, concepto sin el cual no podemos finalizar el análisis teórico del tema que nos ocupa, la gestión del talento en un entorno de crisis.

## 3. La Gestión del Talento en un Entorno de Crisis

### 3.1. Concepto de Crisis. La Gestión de Crisis en las Organizaciones.

De manera previa a exponer cómo puede la empresa gestionar el talento en una situación de crisis, debemos empezar por definir claramente el concepto de crisis, concepto usado muy a menudo sin tener bien claro a qué se refiere y las implicaciones que esta situación pueden tener para la organización.

Los sucesos críticos han constituido y constituyen una amenaza costosa a las organizaciones. Hoy en día se comenta a menudo la situación de crisis económica, pero son muchas y muy diversas las posibles fuentes de crisis para una organización. Sin embargo, a pesar de los ataques terroristas, los desastres naturales y diversos tipos de accidentes, la mayoría de las organizaciones no se encuentran preparadas para responder eficazmente ante una crisis. La mayoría de directivos no piensan estratégicamente acerca de la gestión de un suceso crítico, no teniendo en cuenta de que a medida que las organizaciones se convierten en más complejas tecnológicamente, se abren a más mercados, y operan en entornos más turbulentos, la necesidad de alinear la planificación de la gestión de crisis con la estrategia de negocio se convierte en fundamental para disminuir la vulnerabilidad potencial de los recursos críticos.

Está demostrado que la mayoría de los esfuerzos para gestionar una situación de crisis se realizan con posterioridad a que ésta haya tenido lugar. De acuerdo con Wang, Hutchins y Garavan (2009), en un estudio realizado entre el año 2000 y el 2006 a veinte compañías que habían experimentado sucesos críticos, tan sólo un 40% de éstas estaban comprometidas en detectar señales de crisis y realizar planes, y, por otra parte, más de un 65% se centraba en aprender y recuperarse de la situación crítica. La percepción del Desarrollo de Recursos Humanos como un proveedor de formación en lugar de un socio estratégico viene a dejar fuera a esta área de hacer aportaciones valiosas a la gestión de la crisis. Es por ello que estos autores consideran necesario cambiar el papel del Desarrollo de los RRHH de una perspectiva basada en la actividad a una orientación más centrada en los resultados, con un enfoque estratégico.

El Desarrollo Estratégico de RRHH (DERRHH) se centra en integrar las actividades de desarrollo de RRHH con los objetivos y valores organizacionales para así desarrollar las capacidades básicas que mejoren la ventaja competitiva. En el campo de la gestión de la crisis, el DERRHH puede realizar dos papeles importantes, como son proveer a las organizaciones con capacidades organizacionales para manejar situaciones de crisis, y también permitir a la organización comprender un objetivo básico de la crisis, como es el de acumular sabiduría mediante el aprendizaje conjunto de un suceso que hay que aprender a prever, a aminorar su gravedad y a mejorar las respuestas ante futuras crisis.

La gestión de las crisis requiere el desarrollo de capacidades específicas de la empresa, además de aprender y ejecutar intervenciones que permitan a los agentes identificar, responder, y recuperarse de las situaciones críticas. La puesta en marcha exitosa de los planes de gestión de la crisis requiere una integración estratégica al más

alto nivel entre el Desarrollo de RRHH, la estructura organizacional, la cultura y la estrategia.

### ***Crisis Organizacionales***

Entendemos por crisis una situación reconocida como de probabilidad baja, alto impacto, inesperada, desconocida y precipitada por las personas, las estructuras organizacionales, la economía, la tecnología, o los desastres naturales. Los sucesos críticos pueden tener lugar de manera inmediata o bien emerger de manera paulatina, como sería una crisis medioambiental. Las principales características de una situación de crisis organizacional según Wang, Hutchins y Garavan (2009) son: una alta ambigüedad con causas y efectos desconocidos, una baja probabilidad de que esto ocurra, un suceso inesperado y desconocido, la necesidad de una respuesta rápida, una amenaza para la supervivencia de la organización, y la necesidad de una ágil decisión que potencialmente tendrá efectos positivos o negativos.

Los autores señalan que las antiguas teorías sobre las situaciones de crisis y cómo gestionarlas crecieron en una situación en la que las empresas eran altamente predecibles y fáciles de manejar. En este contexto, las crisis eran consideradas sucesos aislados, concebidos y esperados de manera razonable (un incendio, un robo), y que tenían una duración y un impacto limitados. En cambio, las crisis modernas (como el terrorismo, los cyber-ataques o los escándalos corporativos) tienen como resultado impactos amplios y dispersos, respuestas y esfuerzos para la recuperación costosos y consecuencias inesperadas que desafían los planes existentes.

Wang, Hutchins y Garavan mencionan la existencia de dos tipos de crisis, las crisis normales y las anormales. Las crisis normales serían aquellos accidentes que se originan por sobrecargas o funcionamientos defectuosos del sistema, tales como la catástrofe química de Bhopal o el vertido tóxico de Aznalcóllar. Las crisis anormales incluyen ataques terroristas, la violencia laboral y el sabotaje de los sistemas informáticos por parte de los empleados o el robo. Los desastres naturales se podrían incluir como un tercer tipo de suceso crítico.

### ***La Gestión de las Crisis Organizacionales***

Con el aumento de la frecuencia y la intensidad de las crisis organizacionales, la necesidad de planear esfuerzos para mitigar los sucesos críticos se ha convertido en una preocupación seria para las empresas. Es realmente importante aprender de los sucesos críticos que tengan lugar. La gestión de Crisis Organizacionales consiste en la serie de procesos utilizados para mantener las operaciones empresariales habituales, minimizar las pérdidas y usar el aprendizaje para mejorar los procesos de gestión de crisis. Habitualmente incluye pasos que ayudan a identificar las señales o indicadores de crisis potenciales, planificar estrategias, coordinar las respuestas y realizar planes de recuperación. Por tanto implica cuatro fases: prevención, preparación, respuesta y recuperación.

El modelo de gestión de crisis propuesto por Pearson y Mitroff (1993) que posteriormente fue mejorado por Mitroff (2005) se considera el más completo y representativo de los distintos modelos existentes.

### Modelo de Gestión de Crisis (Pearson y Mitroff, 1993. Mitroff, 2005)

**1. Detección de señales.** Pequeños pero importantes indicadores que señalan que una crisis podría ocurrir.

**2. Planificación de crisis.** Planificación sistemática que prepara a la organización a manejar el suceso crítico. Las actividades más frecuentes consisten en identificar e implementar la formación sobre la crisis, desarrollar planes de continuación del negocio, crear una estrategia de comunicación de crisis, y crear un equipo de crisis.

**3. Contención de la crisis.** Intentos por parte de la organización de manejar la crisis intentando mitigar mayores pérdidas. Incluye acciones como comunicarse con los grupos de interés o asegurar aquellos recursos fiscales, operacionales y humanos que puedan ser vulnerables al daño.

**4. Recuperación de la crisis.** Procurar reanudar total o parcialmente el funcionamiento. Los esfuerzos por la recuperación incluyen promulgar el plan de continuidad de la compañía y el apoyo a los asuntos de RRHH (como los programas de asistencia a empleados), para así ayudar a los grupos de interés a recuperarse de los sucesos críticos.

**5. Aprendizaje basado en la no-culpabilidad.** Actividades de apoyo al aprendizaje resultante del suceso crítico, pero sin culpar a ninguna persona en concreto por la situación (con excepción de comportamiento o responsabilidad criminal). Incluye la reflexión crítica de la experiencia de crisis y la consideración de los impactos directos e indirectos del suceso crítico

**6. Rediseño.** Reestructuración de los factores de la organización técnica, estructural y cultural que hayan podido influenciar el suceso de crisis. También se puede considerar la evaluación de los factores humanos y de la psicología de los altos directivos basada en el nuevo aprendizaje que tiene lugar debido al suceso de crisis. La fase de rediseño provee nuevos datos a considerar para identificar indicadores tempranos durante la fase de detección de señales.

En este apartado hemos visto, por tanto, en qué puede consistir una situación crítica y qué se entiende por crisis organizacional, así como el papel fundamental que puede tener el Desarrollo Estratégico de RRHH en la gestión de las crisis organizacionales. También se ha indicado el profundo cambio que ha sufrido el concepto de crisis en las últimas décadas, y se ha expuesto el modelo de gestión de crisis propuesto por Pearson y Mitroff, que se considera como uno de los más completos y representativos.

A continuación, una vez delimitado el concepto de crisis organizacional y analizadas las consecuencias que una mala gestión de la misma pueden conllevar a la empresa, vamos a exponer una propuesta publicada recientemente en el *MIT Sloan Management Review* que señala diferentes modos de gestionar el decrecimiento de las empresas ante una necesidad de recortar plantilla derivada de una situación de crisis como la actual.

### 3.2. Decrecer Sin Perder Talento En Momentos De Crisis.

La situación de crisis económica que estamos viviendo desde el 2007 ha llevado a muchas grandes y pequeñas empresas a tener que realizar drásticos recortes de personal en sus plantillas. Estos recortes han sido emprendidos por las compañías de muy diversas maneras, como el fomento de prejubilaciones, la apertura de expedientes de regulación de empleo, el cierre de plantas o sucursales o el desmantelamiento total de la empresa, iniciándose un concurso de acreedores. Incluso las compañías más potentes se han visto forzadas a reestructurar sus plantillas.

El drástico apagón de la economía ha metido a muchas empresas en un callejón sin salida. Años atrás, la preocupación máxima consistía en ganar la llamada 'guerra del talento', es decir, atraer y retener a los mejores y más brillantes. Para ello, las organizaciones implementaron rigurosos mecanismos de selección, sistemas de promoción interna, desarrollos y formaciones extensivas, horarios de trabajo flexible y métodos de incentivos en grupo, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo que le confiriera una ventaja competitiva sostenible.

Cuando llegó la crisis, todo esto cambió radicalmente, haciendo que muchas compañías hicieran rápidos movimientos, tanteando la mejor forma de reestructurar y recortar costes sin poner en peligro el valioso capital humano que habían construido.

Zatzick, Marks, e Iverson (2009), proponen un modelo con distintas vías de decrecimiento ante una crisis que intenta integrar dos campos aparentemente opuestos, como son la gestión del talento y el decrecimiento. Este modelo se basa en dos importantes variables, el tipo de decrecimiento (reactivo versus proactivo) y el modo en que la empresa afronta la gestión de los empleados (orientada al control versus orientada al compromiso). De acuerdo con esta propuesta, una vez entendamos la posición que mantiene una empresa con respecto a estas dos dimensiones, los directivos podrán diseñar el método óptimo de decrecimiento.

El enfrentarse a un decrecimiento no es un fenómeno nuevo. No podemos olvidar que durante las últimas décadas se ha utilizado como una herramienta ampliamente utilizada para recortar costes y conseguir mayor eficiencia operativa. Investigaciones al respecto ya mostraron que decrecer no garantiza ningún retorno en el desempeño, sino que más bien genera la pérdida de confianza en los empleados, la desmoralización y el aumento de desinterés. Es por ello que las compañías necesitan entender cómo manejar el proceso de la reducción de plantillas de manera que se consigan sus beneficios evitando a su vez sus costes asociados.

Existen, de acuerdo con Zatzick, Marks, e Iverson (2009) dos formas básicas de decrecimiento: reactivo y proactivo. El decrecimiento reactivo se implementa como respuesta a una crisis económica o financiera, se relaciona por tanto con cambios externos en el mercado (como sería, por ejemplo, una estrepitosa caída en la demanda de un producto o servicio). Este tipo de decrecimiento suele ser más severo y tiende a generar varias rondas de despidos. La pregunta estratégica primaria que desde la gestión se realiza es '¿Qué necesitamos para sobrevivir ahora?'. Por otro lado, el decrecimiento proactivo se implementa para aumentar la ventaja competitiva a largo plazo, mejorando la eficiencia, tomando ventaja de las nuevas tecnologías, realizando cambios en las habilidades de la

fuerza de trabajo o reestructurando la organización. Este tipo de cambio se debe denominar, más que decrecimiento, cambio o ajuste de tamaño. En este caso la pregunta estratégica primaria que desde la gestión se realiza es '¿Qué necesitamos para crecer en el futuro?'

Sumado a esto, de acuerdo con dichos autores, existen dos aproximaciones básicas a la gestión de los empleados: la orientación al control o la orientación al compromiso. La primera la usan habitualmente empresas que compiten con una estrategia centrada en ofrecer productos y servicios de bajo coste. El objetivo consiste en incrementar la eficiencia de una organización reduciendo en parte los costes laborales directos. Algunos aspectos comunes de un sistema orientado al control incluyen los incentivos individuales como el pago a destajo, las comisiones de ventas, la centralización en la toma de decisiones, los trabajos altamente especializados y mecanismos de seguimiento electrónico como el vídeo y controles vía web. En el otro extremo, la aproximación orientada al compromiso se centra en capacitar a los empleados en ejecutar sus trabajos de manera relativamente independiente, usando su prudencia de acuerdo con las metas de la compañía. Al considerar este tipo de compañías a sus empleados como críticos para conseguir la ventaja competitiva, tienden a desplegar prácticas de RRHH que potencien el desarrollo de una fuerza de trabajo altamente capacitada y comprometida, que puede superar a las empresas rivales mediante una mayor innovación, flexibilidad y más esfuerzo por parte de los empleados. Algunas de estas prácticas incluyen el trabajo en equipo, un enriquecimiento de los puestos que genera discreción y autonomía, canales de promoción interna, oportunidades de promoción y desarrollo y una indemnización con base en el grupo, como el reparto de ganancias o de beneficios.

A pesar de que las empresas pueden disponer de elementos correspondientes a ambos sistemas, la distinción dependerá del número, envergadura y calidad de las prácticas de RRHH aplicadas en cada caso, así como de la percepción que de éstas tengan los propios trabajadores. Para evitar cualquier tipo de confusión, la gestión debería ser clara en el principio de cualquier iniciativa de decrecimiento en el sentido de indicar si considera a los empleados fundamentalmente como un coste a minimizar o bien como un recurso a retener y desarrollar. Ambas perspectivas pueden llegar a conseguir de manera exitosa las metas de la empresa, en cambio, se generarán problemas en la empresa si se implementan iniciativas de decrecimiento que no sean consistentes.

De acuerdo con estas dos posibles dimensiones, Zatzick, Marks, e Iverson (2009), proponen una matriz con los cuatro principales tipos de decrecimiento, en el que cada cuadrante representa una estrategia diferente con distinta filosofía, enfoque y prácticas de RRHH y decrecimiento. El pasado reciente ha demostrado que la consideración de una empresa por el bienestar de sus empleados va ligada a su actuación ante una situación de decrecimiento, así como la importancia de algunas buenas prácticas, como la comunicación sincera y clara con los empleados. Algunas de las prácticas que sugieren estos autores se desarrollan en un cuadro a continuación. Hay que tener en cuenta que estas buenas prácticas son simples propuestas, que deberán adaptarse a cada caso concreto.

Con el fin de exponer de manera más clara la propuesta de estos autores, hemos adaptado la exposición de la misma, pasando a introducir en un esquema de manera

simplificada los diferentes modelos de decrecimiento que se proponen, denominándolos ‘Cuadrante I’, ‘Cuadrante II’, ‘Cuadrante III’ y ‘Cuadrante IV’, desarrollando posteriormente con mayor extensión el contenido de cada uno de dichos cuadrantes.

		Forma de Decrecer	
		Reactiva (corto plazo)	Proactiva (largo plazo)
Gestión del Talento	Orientada al Compromiso	Cuadrante I	Cuadrante II
	Orientada al Control	Cuadrante III	Cuadrante IV

Las cuatro principales formas de decrecer (Adaptado de *Zatzick, Marks, e Iverson, 2009*)

### Cuadrante I: Forma de Decrecer Reactiva y Orientación al Compromiso.

Cuadrante I
<p><b>Filosofía de RRHH:</b> Los empleados son considerados como un bien que requiere de inversión. Como el decrecimiento no es coherente con esta filosofía, las empresas deben hacer uso de buenas prácticas para retener a los supervivientes.</p>
<p><b>Decrecimiento:</b> El objetivo es sobrevivir a corto plazo mediante un recorte de costes que no dañe la moral y el compromiso de los empleados. Cuando sea posible, los despidos tienen como objetivo las unidades de menor rendimiento.</p>
<p><b>Prácticas de Decrecimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de reducción de costes</li> <li>- Comunicación respecto a la extensión y el ritmo del proceso de decrecimiento</li> <li>- Equidad y transparencia en el proceso, así como aprendizaje en la gestión de cómo manejar despidos</li> <li>- Criterios de despido: coste, desempeño y ajuste.</li> <li>- Externalización de servicios</li> <li>- Cierta participación de los empleados en las decisiones de despido</li> <li>- Congelación, desgaste natural y cesiones de contratación</li> <li>- Ceses voluntarios y jubilaciones anticipadas</li> <li>- Despidos como último recurso</li> </ul>
<p><b>Gestión del Talento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión orientada a reducir el impacto del decrecimiento y a aumentar la retención del talento</li> <li>- Oportunidades de desarrollo para los empleados</li> <li>- Promociones internas</li> <li>- Rotación y enriquecimiento del empleo (multi-capacitación)</li> <li>- Incentivos para la retención</li> </ul>

En este cuadrante las empresas decrecen como reacción a un shock externo, como podría ser una recesión. Al tener la organización una orientación al compromiso respecto a la gestión de los empleados, debe andar con sumo cuidado al decrecer, puesto que

podría afectar negativamente a su futura habilidad para atraer y retener capital humano valioso. Después de un periodo de despidos un número importante de los empleados que quedan en la empresa, según Zatzick, Marks, e Iverson (2009), la abandonan, y el coste de dicho cambio de personal puede llegar a ser muy elevado. El abandono puede llegar a ser también de tipo psicológico, con empleados que continúan en su puesto pero que ya no se sienten comprometidos con su puesto. Por todo ello, el reto para las empresas que se encuentran en este cuadrante consiste en decrecer intentando minimizar la pérdida de capital humano.

Los autores ponen como ejemplo de este tipo de empresas a Xilinx Inc., un fabricante de semiconductores con sede en California. Con anterioridad a la crisis de las 'punto com' de 2001 esta empresa había aumentado considerablemente su plantilla, pero al explotar la burbuja tecnológica se encontró con que tenía que reducir sus costes radicalmente. En lugar de realizar despidos masivos, como otras empresas de la competencia, Xilinx desplegó diversas alternativas, como paradas temporales de alguna planta, jubilaciones anticipadas y permisos sabáticos. Los directivos, además, consultaron con la plantilla antes de aplicar recortes en los salarios. Gracias a todo ello, Xilinx fue capaz de soportar la recesión sin realizar despidos y manteniendo por tanto una plantilla comprometida y motivada.

## **Cuadrante II: Forma de Decrecer Proactiva y Orientación al Compromiso.**

### **Cuadrante II**

**Filosofía de RRHH:** Los empleados son considerados como un bien que requiere de inversión. Como el decrecimiento no es coherente con esta filosofía, las empresas deben hacer uso de buenas prácticas para conservar a los supervivientes que estén comprometidos y motivados.

**Decrecimiento:** El objetivo es incrementar la efectividad para una ventaja competitiva a largo plazo. Los despidos tienen como objetivo unidades de negocio que estén siendo reestructuradas, así como empleados con capacidades desfasadas.

#### **Prácticas de Decrecimiento:**

- Comunicación respecto a la extensión, el ritmo y el propósito del proceso de decrecimiento (cómo se ajusta a la visión estratégica)
- Equidad y transparencia en el proceso, así como aprendizaje en la gestión de cómo manejar despidos
- Criterios de despido: posición, desempeño y ajuste
- Externalización de servicios
- Cierta participación de los empleados en las decisiones de despido
- Cesiones, redistribución de contratación y jubilaciones anticipadas
- Ceses voluntarios con incentivos

### **Gestión del Talento:**

- Gestión orientada a motivar y retener a los supervivientes
- Prácticas de reclutamiento y selección coherentes con la reestructuración
- Oportunidades de formación y desarrollo
- Promoción interna
- Trabajo en equipo y recompensas a nivel de grupo

Puede parecer contradictorio tomar una decisión de decrecer, especialmente si no se da en una situación de crisis, en una empresa con orientación al compromiso y que considera a los empleados como recursos clave. Por ello, los directivos deben ser muy cuidadosos a la hora de desplegar diversas prácticas de decrecimiento con tal que el proceso llegue a ser entendido por todos. En primer lugar, la empresa debe comunicar claramente cómo va a tener lugar el proceso de decrecimiento, su extensión, su ritmo y su propósito. Gran parte de la ansiedad sufrida por los trabajadores puede ser mitigada rápidamente si se provee ese tipo de información. En segundo lugar, cada etapa del proceso de decrecimiento debe dejar ver porqué el cambio es necesario y afirmar el valor para la empresa de los empleados supervivientes. Esto incluye el uso de diversas prácticas de decrecimiento alternativas, como los ceses voluntarios, las jubilaciones anticipadas y las cesiones, que son prácticas coherentes con la orientación a un alto compromiso. Finalmente, los directivos deben considerar la posibilidad de realizar inversiones en RRHH (como por ejemplo, en formación en habilidades o rotación de puestos), durante y después del periodo de decrecimiento, con el objetivo de retener a los trabajadores supervivientes y mantenerlos comprometidos y productivos. Dichos trabajadores verán esta inversión como una compensación, sopesando la posibilidad de futuros despidos con la oportunidad de aumentar sus competencias y mejorando su experiencia laboral.

Como ejemplo a este tipo de situación, Zatzick, Marks, e Iverson ponen a SAS Institute Inc., una empresa de software de análisis estadístico radicada en Carolina del Norte, que es conocida por sus amplios beneficios a los empleados y su política contraria a los despidos. En 2006 SAS fusionó dos departamentos de marketing, lo que significó la eliminación de 72 cargos. Los empleados afectados tuvieron la oportunidad de optar a otros cargos en la empresa o bien acogerse a generosas medidas de despido o jubilación anticipada. Por todo ello, el proceso de decrecimiento se realizó de manera coherente con la perspectiva de orientación al compromiso de la empresa, lo cual fue esencial para ayudar a los empleados a entender las decisiones estratégicas tomadas.

Otro ejemplo propuesto por los autores es el de Southwest Airlines Co., que ha conseguido mantener una política contraria a los despidos durante 30 años de competencia brutal en la industria de las aerolíneas. Pero esto no significa que SWA no haya alterado durante ese tiempo el tamaño o la composición de su plantilla. Cuando la empresa se ha visto forzada a cancelar una ruta o cerrar un centro de atención telefónica, la dirección ha reducido la plantilla ofreciendo a los empleados la posibilidad de trasladarse a otros centros de trabajo con medidas voluntarias de compensación como dinero metálico, protección sanitaria o prestaciones en viajes. Incluso en la presente crisis

SWA ha seguido considerando los despidos como el último recurso, aplicando en su lugar traslados voluntarios y compensaciones.

### **Cuadrante III: Forma de Decrecer Reactiva y Orientación al Control.**

<b>Cuadrante III</b>
<b>Filosofía de RRHH:</b> Los empleados son considerados como un coste que se debe minimizar. Como el decrecimiento es coherente con esta filosofía, los empleados no se sorprenden de las decisiones de decrecimiento.
<b>Decrecimiento:</b> El objetivo es sobrevivir a corto plazo mediante un recorte en todos los ámbitos que afecta a todos los empleados.
<b>Prácticas de Decrecimiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategias de reducción de costes</li><li>- Comunicación respecto a la extensión y el ritmo del proceso de decrecimiento</li><li>- Preaviso mínimo e indemnización por despido</li><li>- Mayor uso de la contratación temporal</li><li>- Criterios de despido: coste y desempeño</li><li>- Despido como mecanismo principal de decrecimiento</li></ul>
<b>Gestión del Talento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inversión mínima en RRHH (al ser poco importante el compromiso del trabajador)</li><li>- Gestión centrada en el cumplimiento y la vigilancia</li><li>- Ampliación del puesto (multitarea)</li></ul>

La situación económica actual ha empujado a muchas empresas al borde del desplome, forzándolas en muchas ocasiones a realizar recortes dramáticos en sus plantillas. Para las empresas en este cuadrante los empleados no se consideran un recurso clave, con lo que puede ser fácilmente reemplazados en un corto plazo. Por consiguiente, las compañías que se ubican en este cuadrante son más favorables a usar reducciones de costes extensivas combinadas con despidos. Suelen utilizar los mínimos plazos de preaviso marcados por ley, además de aumentar el uso de mecanismos de control para asegurar la productividad de los trabajadores durante el periodo de transición y usar como único incentivo sistemas individuales como las comisiones por ventas o el pago por trabajo a destajo.

Los autores proponen como ejemplo a la empresa Circuit City Stores Inc. En 2007, esta empresa minorista del campo de la electrónica recortó costes sustituyendo a sus empleados de ventas más remunerados y con mejor desempeño por nuevos trabajadores peor pagados y con menor cualificación. Esto derivó en un empobrecimiento del servicio al cliente, una plantilla con poca experiencia y con pocas oportunidades dentro de la

organización. Como respuesta a la crisis, en 2008 cerró diversas tiendas, despidió al 10% de la plantilla y finalmente se declaró en quiebra. A pesar de que los motivos de la caída de esta empresa son mucho más complejos, parece estar claro que su trato a los trabajadores y los despidos masivos contribuyeron a su final. Sus últimas decisiones de decrecimiento generaron una negativa impresión en los medios y dañaron seriamente la moral y el compromiso de los empleados.

Todo esto, según Zatzick, Marks, e Iverson (2009) no siempre quiere decir que una orientación al control unida a una forma de decrecer reactiva vaya a estar siempre abocada al desastre. Esta forma de decrecer se ha usado tradicionalmente en industrias como las de los 'call center'. En ellas, los trabajadores reciben una formación muy limitada, son fácilmente intercambiables, son controlados electrónicamente de manera muy intensa y tienen como métodos de motivación los incentivos individuales. Suelen utilizar como su principal mecanismo de decrecimiento los despidos.

#### **Cuadrante IV: Forma de Decrecer Proactiva y Orientación al Control.**

Cuadrante IV
<p><b>Filosofía de RRHH:</b> Los empleados son considerados como un coste que se debe minimizar. A pesar de que los empleados no se consideran un recurso clave, una perspectiva a largo plazo con el objetivo de incrementar la eficiencia requiere el aprovisionamiento de empleados.</p>
<p><b>Decrecimiento:</b> El objetivo es incrementar la eficiencia para una ventaja competitiva a largo plazo. Los despidos tienen como objetivo las unidades de bajo desempeño.</p>
<p><b>Prácticas de Decrecimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación respecto a la extensión y el ritmo del proceso de decrecimiento</li> <li>- Preaviso mínimo e indemnización por despido</li> <li>- Criterios de despido: coste, posición y desempeño</li> <li>- Cesiones de contratación y jubilaciones anticipadas</li> <li>- Despido como mecanismo principal de decrecimiento</li> </ul>
<p><b>Gestión del Talento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión mínima en RRHH (al ser poco importante el compromiso del trabajador)</li> <li>- Gestión centrada en el cumplimiento y la vigilancia</li> <li>- Ampliación del puesto (multitarea)</li> <li>- Incentivos individuales (remuneración ligada al desempeño)</li> </ul>

Las empresa que se encuentran en este cuadrante han identificado amenazas u oportunidades que le exigen un cambio en el tamaño de su plantilla, y como sus directivos han adoptado una visión más proactiva y a largo plazo para el decrecimiento, van a confiar

en algunas de las mejores prácticas para realizarlo, tales como el desgaste natural, cesiones y jubilaciones. A pesar de que para la empresa los empleados no son recursos clave, aun así despliega una serie de estrategias alternativas, ya que reconoce los costes potenciales de las indemnizaciones por despido, así como los gastos asociados con el reclutamiento y la formación de nuevos empleados. También hay que tener en cuenta que al no considerar el decrecimiento como una reacción a cambios rápidos en la economía, éste se dirige habitualmente a las unidades o procesos de negocio de menor desempeño.

Como ejemplo en este caso, los autores mencionan a la conocida empresa de grandes almacenes Wal-Mart Stores Inc., la cual es famosa por su eficiencia operacional y su extensivo control sobre todos los aspectos de su negocio. Los despidos no habían sido usados muy habitualmente en su caso, y cuando la empresa recientemente anunció el decrecimiento en su negocio, en lugar de éstos, prefirió el uso de las cesiones de los trabajadores a otros centros de trabajo. Al ser una decisión tomada de manera proactiva, Wal-Mart tuvo la oportunidad de gestionar el proceso de decrecimiento de manera que evitó los costes de indemnización de numerosos despidos. Sin embargo también cabe señalar que Wal-Mart ha sido a menudo criticada en ocasiones por su falta de respeto a los beneficios de los empleados o sus intentos de crear sindicatos.

### Las Mejores Prácticas de Decrecimiento

**Recortar costes sin reducir plantilla:** Algunas empresas, ante la situación crítica que vivimos, han intentado recortar costes por la vía de congelar (e incluso recortar) salarios, reducir beneficios de planes de pensiones, cierres temporales de plantas u oficinas y periodos de vacaciones forzosas. Estas prácticas de reducción de costes se consideran como un intento importante de evitar despidos durante un periodo de recesión. En empresas que adoptan una vía de decrecimiento reactiva, sin embargo, suelen utilizarse como un primer paso e implementarse en conjunto con posteriores despidos.

**Reducir la plantilla sin forzar despidos:** Las empresas tienen diversas opciones para reducir el tamaño de la plantilla, tales como ofrecer a los trabajadores jubilaciones anticipadas o establecer una congelación de contrataciones por la que el desgaste natural de la plantilla acabe generando menor personal. En ocasiones estas medidas pueden no ser suficientes, requiriendo mayor tiempo. Si una empresa necesita reducir un departamento en concreto, puede usar otras medidas como traslados internos o redistribución de empleados. Esto permite a la empresa identificar puestos que deben recortarse, así como oportunidades de puestos que pueden ser ocupados por los trabajadores. Finalmente, los ceses voluntarios suponen un método menos violento y que se ajusta más a las circunstancias individuales.

**Procurar una comunicación clara, sincera y completa:** Para que el decrecimiento se produzca con éxito es necesaria una comunicación efectiva con los empleados. Dicha comunicación debe ser oportuna, explicando porqué el decrecimiento es necesario y describiendo hacia dónde se dirige la organización. En la medida de lo posible, deberán señalar la posibilidad de futuros despidos. Todos los niveles de la jerarquía

deberían participar en facilitar la comunicación en diversidad de escenarios, tales como asambleas multitudinarias, reuniones de equipo, charlas informales, circulares y páginas web. La información transmitida debe ser coherente en las distintas fuentes y personalizada para cada departamento y puesto. Las empresas deberían tener en cuenta que la ausencia de una comunicación efectiva sólo da pie a que los vacíos de información que tengan los empleados se completen mediante rumores, que sólo contribuyen a generar incertidumbre y nerviosismo en el ambiente laboral. Finalmente, señalar la necesidad de realizar formación a los directivos para intentar minimizar el estrés y la desmotivación que pueden generar el tener que dar malas noticias a los empleados.

**Dar voz a los empleados:** La comunicación, antes, durante y después de un proceso de decrecimiento, debe ser bidireccional, permitiendo a los empleados expresar sus dudas y preocupaciones. Incluso se les debe permitir expresar rabia, dolor y frustración, emociones muy habituales durante un periodo de transición. Permitiendo sacar fuera esos sentimientos, las empresas se muestran más comprensivas con quienes sufren los despidos y permiten al resto de empleados desahogarse y seguir adelante.

**Ser justo y compasivo:** La equidad que se perciba es muy importante para mitigar los efectos negativos del decrecimiento. Por ello, es esencial elegir bien a los trabajadores que van a ser despedidos. Además de acatar los acuerdos a los que se llegue con los sindicatos, las empresas deberían tener en cuenta la importancia tener criterios claros de permanencia de la plantilla. En ocasiones sería mejor que las empresas comunicaran las razones de sus decisiones. Por otra parte, es importante dar un preaviso suficiente a los trabajadores para incrementar su posibilidad de encontrar un nuevo empleo con la mayor celeridad. Incluso podría llegar a contratarse servicios de recolocación. Por último, debe tenerse en cuenta que las indemnizaciones de despido se consideran el más importante indicador de cómo considera una empresa a sus trabajadores, y puede afectar tanto en positivo como en negativo a la moral y motivación de los empleados.

*Adaptado de Zatzick, Marks, e Iverson (2009)*

Para finalizar su análisis, los autores proponen que los directivos, ante una situación de decrecimiento, aprendan del pasado. Éstos deben preguntarse, una vez finalizado el proceso, si éste fue exitoso no sólo para recortar costes sino también para mantener una plantilla comprometida y motivada. La decisión de realizar inversiones en los empleados ante una situación de crisis, ya sea mediante costes de despido o bien invirtiendo en RRHH, resulta difícil de justificar cuando los resultados del negocio son negativos. Por ello, los costes y beneficios asociados con cada una de dichas inversiones necesitan ser evaluados. Tomando como ejemplo Yahoo! Inc., ésta empresa se ha visto forzada a realizar despidos debido a la situación de recesión económica. Para suavizar el impacto, otorgó a los trabajadores afectados indemnizaciones que cubrían hasta dos años de salario. Los directivos de la empresa justificaron estos generosos pagos argumentando que de este modo se retendría al resto de empleados, manteniéndolos motivados durante un periodo de transición tan difícil. Hay que tener en cuenta, además, que unas

indemnizaciones por despido elevadas reducirán al mínimo los costes por demandas judiciales de despido y minimizarán el daño a la marca comercial de la empresa.

Los costes de indemnización por despido y la puesta en marcha de otro tipo de buenas prácticas deberían ser evaluados desde una perspectiva de coste-beneficio, calculando el retorno que supone para la empresa dicha inversión. En ocasiones la valoración puede resultar difícil, al implicar recursos de difícil valoración, tales como la motivación de los empleados que han quedado en la empresa después de un proceso de despidos. Sin lugar a dudas, su compromiso con la empresa se va a ver seriamente afectado dependiendo de cómo ellos y sus compañeros hayan sido tratados durante un periodo de dificultad. Sentimientos como el de la 'culpabilidad del superviviente' deben ser tenidos en cuenta, ya que pueden hacer disminuir la productividad en aquellos empleados que se mantienen en la empresa. Por ello, las empresas necesitan poner en marcha medidas especiales para motivar al personal tanto durante como posteriormente a un periodo de despidos.

La idea de que una empresa debe evitar decrecer a toda costa, según Zatzick, Marks, e Iverson (2009), es algo anticuado, si bien esto no significa que las empresas sean libres para decrecer de cualquier modo que les parezca. Resulta fundamental, como hemos visto, que sus iniciativas de decrecimiento sean coherentes con sus métodos de gestión del talento para que el mensaje que llegue a los empleados sea el más adecuado. Por supuesto que hay que tener en cuenta que precisamente en periodos de recesión las empresas no van a disponer de suficientes recursos para afrontar algunos de estos costes. Es por ello que a menudo se van a ver forzadas a cambiar desde una orientación al compromiso a una basada en el control. Asimismo, algunas empresas han optado por tratar a los empleados clave y a los que son de soporte de modo diferente, con lo que varios enfoques pueden ser usados dentro de una misma organización. Delta Air Lines Inc., por ejemplo, ha ofrecido incentivos de abandono voluntario de la empresa a todos sus empleados excepto a pilotos y otros puestos especializados. Esto refleja la diferente valía que la empresa da a ciertos empleados y su deseo de prevenir la pérdida de dicho capital humano. Por todo lo que hemos expuesto, los autores señalan que su propuesta debería ser utilizada por los directivos como un primer escalón para diseñar cualquier plan de decrecimiento, suponiendo una poderosa herramienta que pone en conexión los sistemas ya desarrollados de decrecimiento y gestión del talento.

Finalizamos así la exposición de la primera parte del trabajo, donde hemos procurado aproximarnos a la gestión del talento desde una perspectiva estratégica y a partir de ahí hemos analizado cómo afecta a la empresa el encontrarse en un entorno de crisis, estudiando una propuesta genérica de gestión de crisis organizacionales y otra más concreta referida a las decisiones de decrecer que las empresas deben tomar, apuntando a diversos criterios que deberían ser tomados en consideración.

## **II. Aplicación Práctica: La Gestión del Talento en la Empresa Española.**

### **1. Introducción.**

Para realizar la aplicación práctica del presente trabajo vamos a recurrir como principal fuente al estudio realizado por González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val, titulado 'La gestión del talento en la empresa industrial española' y publicado en el año presente en la revista Economía Industrial. Dicho estudio analiza la percepción que de la gestión del talento tienen diversos expertos en el campo de los recursos humanos, así como sus opiniones respecto a cómo se gestionaba dicho talento en el periodo previo a la crisis económica, cómo se está gestionando durante la misma y cómo prevén que se va a gestionar una vez finalice ésta.

Por otra parte, trataremos específicamente el problema que se está generando en nuestro país por la mala aplicación de las prácticas de decrecimiento de las empresas ante la crisis. En concreto, haremos mención al estudio realizado en 2009 por Juan Fernández-Aceytuno titulado 'El conocimiento que dejamos ir', que incide en el problema tanto para las empresas (por la pérdida de capital intelectual) como para la sociedad (por el riesgo de quiebra del sistema de pensiones tal como está estructurado hoy en día) que se está generando por el abuso de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas que se da en España.

## 2. La gestión del talento en la empresa industrial española

En cuanto al estudio ‘La gestión del talento en la empresa industrial española’, que vamos a tratar brevemente, su objetivo consiste en analizar el estado actual concreto de la gestión del talento en las empresas industriales españolas. Para tal fin, utiliza el marco teórico propuesto como punto de partida para describir la gestión del talento como capacidad, centrándose en la concepción del output, la lógica dominante y la influencia del entorno.

Como metodología de investigación hace uso de la técnica Delphi, 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 centrándose para ello en tres elementos: el anonimato en la respuesta, la iteración y retroalimentación controlada y, la respuesta estadística del grupo.

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. 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 cuál era su grado de acuerdo-desacuerdo utilizando preguntas tipo Likert. En el presente trabajo vamos a hacer mención parcial a esta investigación, refiriéndonos solamente a aquellas preguntas que consideremos más interesantes en referencia al tema que nos ocupa.

### *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 se muestran 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 ayudan a observar el nivel de acuerdo, medido a través del recorrido intercuartílico (Rec1 y Rec2), entre los expertos tanto para las respuestas que 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.

### *Concepto de Talento*

Una de las primeras cuestiones que intentaron conocer de los expertos era su visión del concepto de talento. Para ello les dieron dos opciones complementarias: en primer lugar les pidieron que 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 1 y, en segundo lugar, les dieron la opción de expresar, a través de una pregunta abierta, su definición personal de talento.

En primer lugar, de esta primera tabla, 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. Cuando se habla del personal del nivel operativo, las actitudes, las habilidades y, en tercer lugar los valores son las variables más importantes. Cuando pasamos al personal de nivel intermedio, a éstas 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.

**CUADRO 1. 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
<b>Actitudes</b>	5	0,5	5,0	1,00	5	0	5,0	0,00	5	0,0	5,0	0,00
<b>Habilidades</b>	4	1,5	4,0	1,25	4	1	4,0	1,00	5	1,0	5,0	0,00
<b>Valores</b>	4	1,5	3,5	1,00	4	2	4,5	1,00	5	1,0	5,0	1,00
<b>Conocimientos</b>	3	1,5	3,0	1,00	4	1	4,0	1,00	4	1,5	3,5	1,00
<b>Experiencia</b>	2	1,0	2,0	1,00	3	1	3,0	0,25	4	1,0	4,0	0,25

En cuanto a la definición particular de talento solicitada a los expertos, algunas de las definiciones propuestas son: 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.

### **Ubicación del Talento**

Una vez delimitado qué se entiende por talento, los expertos intentaron definir si las empresas industriales españolas tenían claro dónde se concentra el talento (ubicación), datos que recogemos en el cuadro 2.

Los expertos señalaron 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.

**CUADRO 2  
PUESTOS EN LOS QUE SE CONCENTRA EL TALENTO**

	MED1	Rec1	MED2	Rec2
<b>Los puestos de mayor responsabilidad directiva</b>	4	1,5	4,5	1,00
<b>Los puestos de mayor responsabilidad técnica</b>	4	0,0	4,0	0,00
<b>Los puestos de mayor grado de experiencia</b>	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

González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

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. Las respuestas personales fueron: 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, y algo en ventas.

### **Valoración del Talento**

A continuación se pidió a los expertos que indicaran en base a qué valoran las empresas el talento de su personal, resultados que observamos en el cuadro 3.

<b>CUADRO 3</b>				
<b>LAS EMPRESAS VALORAN EL TALENTO DE SU PERSONAL O DE LOS CANDIDATOS EN FUNCIÓN DE...</b>				
	<b>MED1</b>	<b>Rec1</b>	<b>MED2</b>	<b>Rec2</b>
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

González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

Los expertos indicaron 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. También cabe señalar que los temas relacionados con los salarios aparecen en último lugar.

### **Reclutamiento y Selección del Personal**

En el cuadro 4 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.

<b>CUADRO 4</b>				
<b>EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE REALIZA...</b>				
	<b>MED1</b>	<b>Rec1</b>	<b>MED2</b>	<b>Rec2</b>
<b>Siguiendo procedimientos informales, fruto de la intuición y la experiencia</b>	4,0	1,00	4	0,00
<b>Tomando en consideración las competencias acreditadas</b>	4,0	1,25	4	0,25
<b>Siguiendo procedimientos probados por la profesión</b>	4,0	1,00	4	1,00
<b>Tomando en consideración el coste de contratación</b>	3,0	0,50	3	0,25
<b>Con independencia de que haya una vacante cuando el candidato reúne requisitos considerados estratégicos para la empresa</b>	3,5	1,00	3	0,25
<b>Sólo cuando hay una vacante a cubrir</b>	3,0	0,50	3	0,50
<b>En función del potencial del desarrollo</b>	3,0	1,25	3	1,00

González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

### **Prácticas más extendidas**

En el cuadro 5 se plantean 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.

<b>CUADRO 5</b>				
<b>EN TÉRMINOS GENERALES, EN LAS EMPRESAS QUE USTED CONOCE...</b>				
	<b>MED1</b>	<b>Rec1</b>	<b>MED2</b>	<b>Rec2</b>
<b>Las acciones innovadoras en RRHH son copia de las «mejores prácticas» que están de moda</b>	4	0,0	4,0	0,00
<b>Las inversiones en RRHH se centran en aquellos puestos que son clave para la estrategia de la empresa</b>	4	0,5	4,0	0,25
<b>Los indicadores financieros del departamento de RRHH están centrados en el control de costes</b>	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

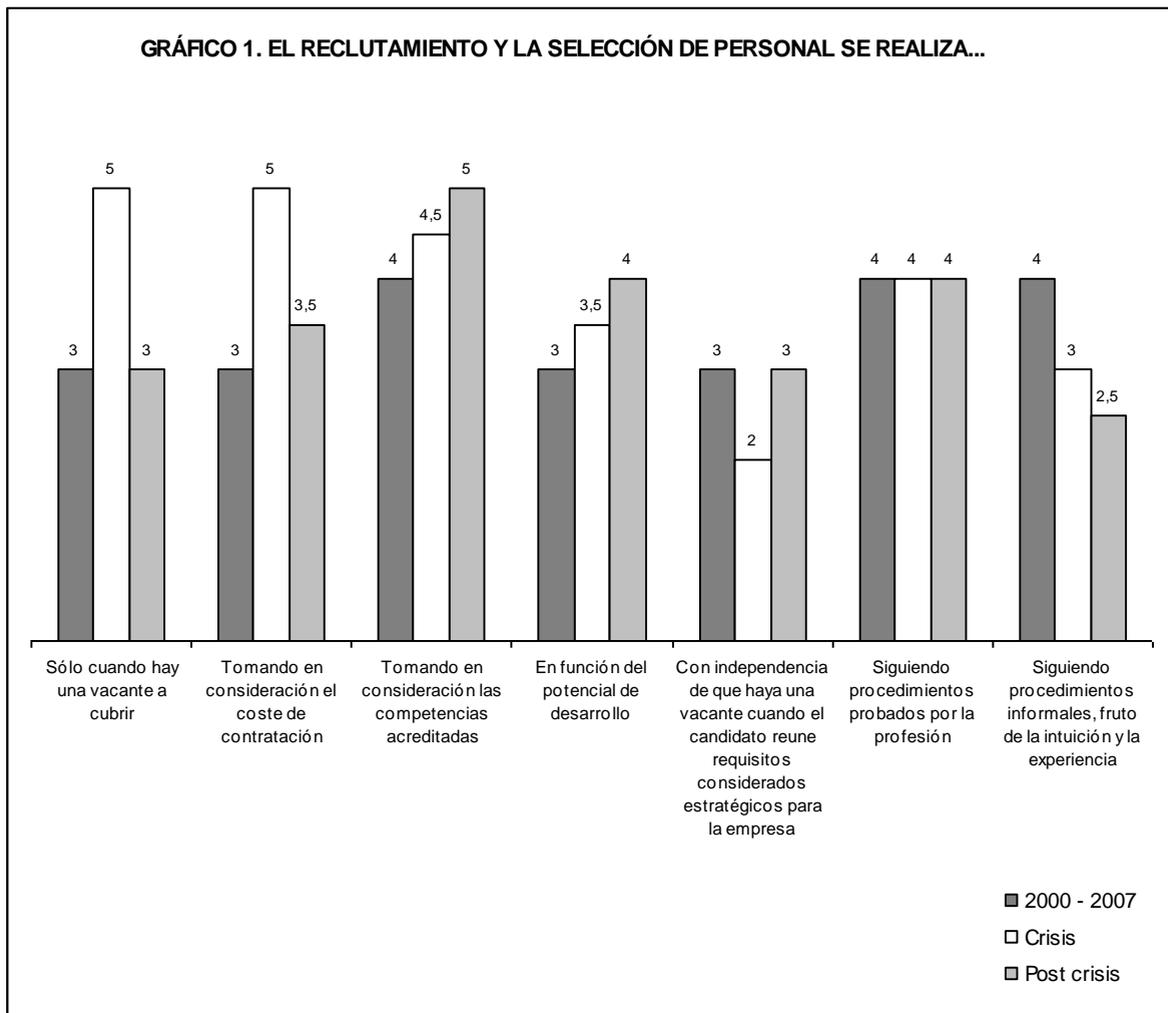
González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

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.

### ***Influencia de la Crisis en la Gestión del Talento***

Para finalizar su investigación, González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo del Val (2010) analizan la influencia del entorno. Partiendo de la base de que nos encontramos en una situación de crisis económica, estudian en concreto cómo afecta este elemento a la forma en que las empresas gestionan su talento. En los siguientes gráficos 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.

**GRÁFICO 1. EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE REALIZA...**

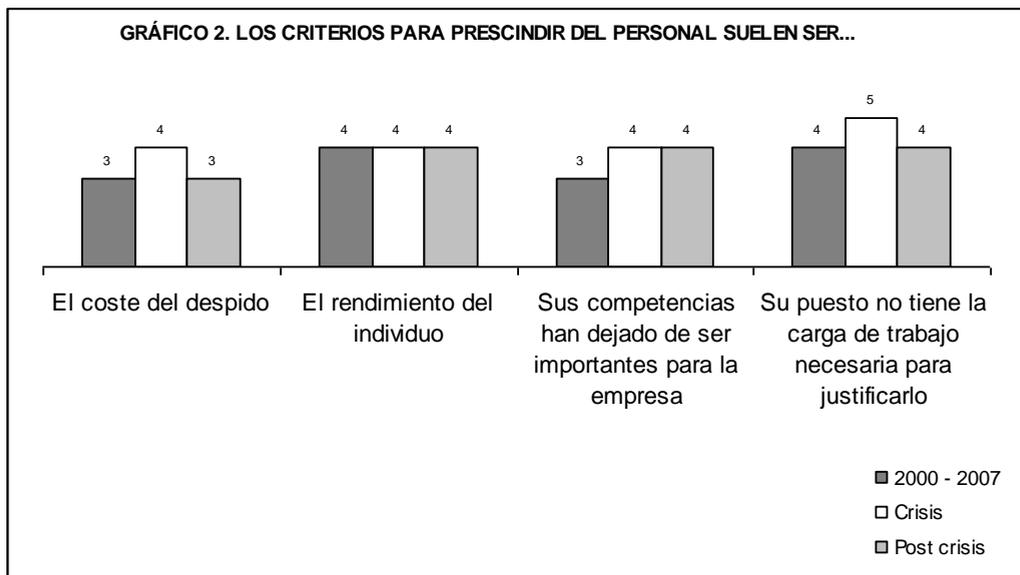


González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

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 que, 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 (siendo 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 reclutamiento 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.



González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

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.

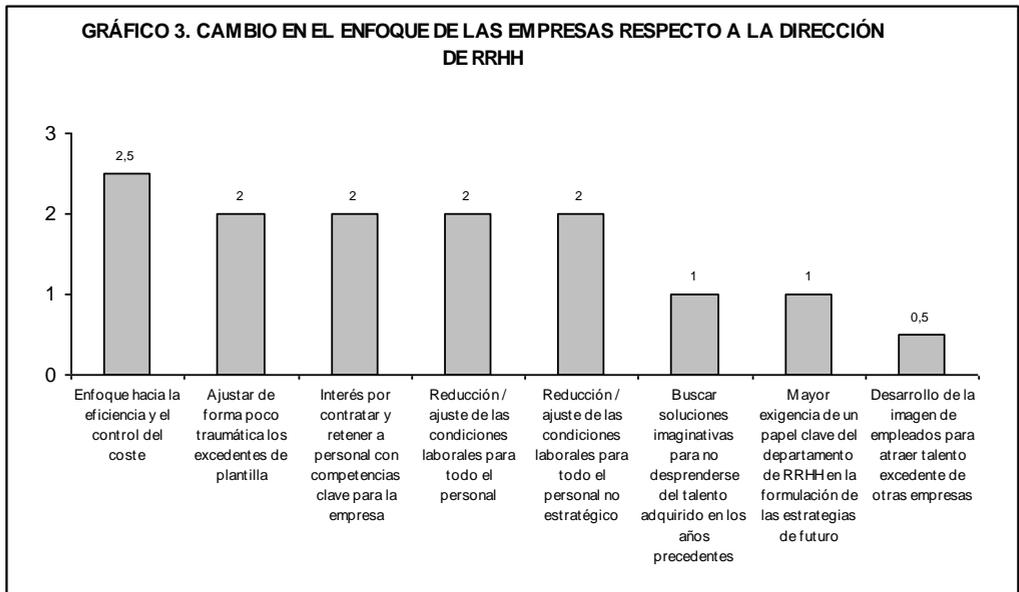
De cara al futuro, se observan dos tendencias: orientación estratégica (la importancia estratégica de las competencias como criterio para prescindir de las no necesarias) y mayor orientación a la eficiencia (los expertos sospechan que tras la crisis la empresas seguirán vigilantes respecto a la productividad del recurso talento).

Por último, se preguntó a los 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 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 los 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, recolocarlo y ubicarlo donde más valor genere.



González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo Del Val (2010)

De este estudio sobre la gestión del talento por parte de la empresa industrial española que hemos analizado podemos extraer las diferentes percepciones que sobre el talento tienen los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa española, los puestos en que éste se encuentra y cómo se valora éste. Además, hemos detectado cierta falta de proactividad en la atracción del talento por parte de las empresas industriales españolas a la hora de realizar el reclutamiento y selección del personal, esperando, en la mayoría de los casos, a que se produzca una vacante para iniciar un proceso de selección. También se ha detectado la falta de implicación del departamento de RRHH en el diseño de la estrategia general de la empresa.

En cuanto a la influencia de la crisis en la gestión del talento, los datos reflejados en el gráfico 1 nos muestran la política centrada en costes que muchas empresas españolas están aplicando a la hora de realizar el reclutamiento y selección del personal, teniendo más en cuenta éste criterio que otros más importantes para la gestión del talento como son el potencial de desarrollo del sujeto o que cumpla con requisitos considerados estratégicos para la empresa. Respecto a los criterios usados a la hora de realizar despidos, el estudio demuestra que se sigue utilizando como un criterio importante el coste del mismo. En cuanto al posible cambio en el enfoque de las empresas respecto a la dirección de RRHH, la conclusión a la que llegamos es que los expertos opinan que las empresas en este campo van a centrarse más bien en un enfoque hacia la eficiencia y el control de costes, dejando de lado la posibilidad de atraer o retener el talento, así como el papel de los RRHH en la formulación de estrategias de futuro. Por tanto, de acuerdo con el estudio de González Cruz, Martínez Fuentes y Pardo del Val, la empresas industriales españolas parece que van a seguir dando la espalda a este tema tan fundamental como es

la gestión del talento, ya que la sensación que prima entre los expertos en RRHH encuestados es que, en todo caso, va a primar el interés por controlar los costes y la eficiencia, no importando tanto el papel que los RRHH pueden tener en el diseño e implementación de la estrategia.

### 3. El caso español: El conocimiento que dejamos ir.

Para finalizar este trabajo queremos incidir en uno de los problemas más graves que están teniendo lugar en España relacionados con la gestión del talento y el momento de crisis en el que nos encontramos. Si bien todo lo expuesto hasta ahora en la parte teórica del presente trabajo tiene validez en empresas de cualquier sector de un país desarrollado, debemos hacer referencia a una situación que se está implementando principalmente en España como solución al problema del sobredimensionamiento de las compañías ante una caída brutal de la demanda. Esta vía de escape ante la necesidad de realizar recortes en las plantillas consiste en el recurso a las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas ante la necesidad de redimensionar la empresa en un entorno de crisis económica. El abuso de esta práctica, que puede ser usada en ocasiones como una de las posibles vías para decrecer, tal como vimos en la parte teórica del trabajo, puede llevar a una pérdida de conocimiento fundamental que repercuta de manera muy negativa en el descenso de la productividad de la empresa.

Tal como señala Fernández-Aceytuno (2009), el número de personas con más de 60 años está creciendo considerablemente en el mundo, y España va a ser uno de los países que más va a sufrir las consecuencias del aumento de la longevidad. Por otra parte, las empresas en nuestro país están aplicando desde hace unos años unas políticas de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas para reducir los costes salariales, utilizando en la mayoría de los casos como único criterio la edad. Ante esto no existe gestión del conocimiento, ni sistemas de transferencia de la experiencia de los jubilados y prejubilados que eviten descapitalizar intelectualmente las empresas.

Por su parte, la Unión Europea se encuentra especialmente preocupada ante la baja tasa de actividad de los individuos mayores de 55 años, por la pérdida de capital humano y la magnitud de gastos generados, lo que le ha llevado a realizar una serie de modificaciones legislativas encaminadas a aumentar dicha tasa, cambios recogidos en la Ley 35/2002. En España, la tasa de empleo en individuos entre 55 y 59 años es del 52-54% reduciéndose al 32-34% para el colectivo de entre 60 y 64 años. Es previsible que estos datos empeoren cuando la generación del "baby boom" y la población inmigrante comiencen a jubilarse.

En la última fase de expansión económica las empresas han competido agresivamente en el mercado por el talento. Acudían a escuelas de negocios, universidades y centros de formación de todo el mundo en búsqueda de nuevos jóvenes. Prometían salarios competitivos y creaban cada día nuevos beneficios sociales para atraer a los mejores. Sin embargo, a veces se ha dejado escapar por la puerta de atrás, sin hacer ruido, y con acuerdos que no siempre se publicitaban, cantidades ingentes de conocimiento, casi nunca bien medido ni ponderado en las cuentas de resultados empresariales.

El abuso del recurso a las prejubilaciones ante una situación de crisis como la actual no sólo está suponiendo un problema de pérdida de capital intelectual para la empresa, sino también un difícil reto para el sistema público de pensiones, que difícilmente va a poder soportar la presión de una población tan envejecida y con una tasa de actividad tan reducida como se prevé que va a ser la española en los próximos años.

El estado, y la sociedad en su conjunto, están invirtiendo dinero en formar a jóvenes, que sustituyen a los seniors, en los que también se invirtió en su día, y que todavía atesoran un activo intangible que casi nunca aparece en los análisis de prejubilaciones o jubilaciones anticipadas, donde sólo parece que se contabiliza el coste salarial directo. Según Fernández-Aceytuno, cualquier análisis de inversiones básico que analizase el Valor Actualizado Neto (VAN) de esta decisión, es probable que demostrase lo poco rentable e inteligente de la medida. Parece que el único objetivo de los planes de prejubilación o jubilación anticipada es reducir los costes salariales.

Casi nadie se plantea una alternativa al respecto: las empresas, porque se producen relevantes ahorros salariales a corto y medio plazo, los trabajadores, porque salen de la empresa con mejores condiciones que cualquier otra indemnización establecida por la legislación laboral, la sociedad en su conjunto, porque parece que la mejora de productividad conseguida garantiza el futuro de los que se quedan trabajando.

Fernández-Aceytuno nos muestra en su trabajo algunos datos muy significativos. Según el Banco Mundial, la esperanza de vida en España ha pasado de 72 años en 1970, a más de 80 en el año 2004. Si la tendencia se mantiene, en el año 2040 la esperanza de vida sería de casi 90 años. Según el IESE, España va a ser uno de los países que más va a sufrir las consecuencias del envejecimiento: hoy en día somos ya el séptimo país del mundo con una mayor proporción de población con edad superior a 60 años.

A estos datos hay que añadir la tendencia creciente en prejubilaciones y jubilaciones anticipadas que se están aplicando por parte de las empresas, y que afectan ya a personas en el entorno de 50 años de edad. Existe un indicador que por sí sólo deja patente la magnitud del problema: tan sólo un 3,7% de las nuevas jubilaciones corresponden a trabajadores de más de 65 años...

En la mayoría de los casos, en prácticamente ninguna empresa se realiza un análisis estratégico previo. Los únicos indicadores parecen ser la edad y el coste ahorrado. No parece que se evalúe el conocimiento que se pierde, ni en términos de coste de reposición, ni siquiera expresado en términos de "capacidad" de resolver problemas. Tampoco se define un sistema de transferencia entre las generaciones afectadas que contribuya a no descapitalizar intelectualmente la empresa.

El sistema ni siquiera es eficiente desde el punto de vista de gestión del cambio. Se invierten esfuerzos en convencer al trabajador de que económicamente la fórmula le permitirá quedarse en casa ganando lo mismo, pero nadie le explica, con suficiente claridad, ni los efectos psicológicos que esta medida ocasiona en el interesado, ni se explica a los accionistas las pérdidas reales, intrínsecas a la medida propuesta.

El grupo de población por encima de los 55 años presenta en general una baja flexibilidad laboral, por lo que algunos estudiosos sugieren que se podrían conseguir incrementos en las tasas de empleo de este segmento ofreciendo la posibilidad de trabajar a tiempo parcial. Gracias a las reformas introducidas en la reforma laboral y pensiones por la Ley 35/2002, se han incrementado las posibilidades de seguir trabajando. Estas modificaciones legislativas son consecuencia de la preocupación que la Unión Europea padece ante la baja tasa de actividad de personas por encima de 55 años, no sólo por la inmensa magnitud de los gastos fiscales que ocasiona, sino por la pérdida de

conocimiento y capital humanos que supone. Con una mejor salud y una mayor esperanza de vida, no se explica que la edad de jubilación sea la misma a la de hace veinte años.

Como bien señala Fernández-Aceytuno, la edad media de acceso al trabajo es ahora seis años superior a la de mediados de los años setenta, mientras que la edad media de jubilación es de 14 años menos y la edad media de fallecimiento nueve años más. En resumen, la sociedad española ha pasado a recibir pensión de seis a 29 años, mientras que el periodo de actividad se ha reducido de 48 a 28 años, y todo esto en tan sólo 30 años.

Si bien algunos países como Alemania han empezado a tomar medidas para alargar la jubilación, en España, dos de cada diez trabajadores tienen en convenio estímulos para jubilarse. Y aunque gobierno, patronal y sindicatos recomiendan ahora desincentivar las jubilaciones anticipadas, el 21% de los trabajadores con convenio disfruta todavía de estos incentivos. Además, uno de cada cuatro asalariados está afectado por cláusulas que permiten a la empresa obligarle a jubilarse antes de los 65 años.

España será en el año 2050 el tercer país más viejo de los que componen la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE. El informe de esta institución, 'Factbook 2008', destaca que sólo Japón, con un 39,5%, y Corea, con un 37,6%, tendrán un porcentaje mayor de personas mayores de 65 años que España, donde ya seremos un 36,5% frente a un 17,3% en el año 2009. Quizás, el dato sea todavía más preocupante ya que, en ese momento, un 90,5% de las personas serán inactivas, de acuerdo con los parámetros actuales, al sumar a los mayores de 65 años los menores de 15 años de edad.

### ***La importancia de la transferencia del conocimiento***

Diversos autores han tratado de cuantificar desde principios de los años 90 el capital intelectual de las empresas. Sin embargo, hasta la fecha, no parece que exista consenso entre los analistas de prestigio, a la hora de valorarlo de forma rigurosa. Pocas son las empresas que gestionan el conocimiento como un activo más; de hecho la mayoría, sin saberlo, lo está considerando como un gasto y decide sacarlo para salvar la cuenta de resultados de la empresa, sin casi contrapartida alguna, dejando el balance "real" descuadrado estructuralmente, en un error básico, pero que probablemente necesitará de otra generación para detectarlo y algunas más para repararlo y cuadrar el "balance" de nuevo.

En opinión de Fernández-Aceytuno cuesta trabajo entender cómo en pleno siglo XXI, los gestores empresariales, sindicales, políticos y sociales, no han asimilado ni puesto en práctica todavía agresivas políticas de protección del conocimiento de los colectivos que sacamos de nuestras empresas, en un mundo en el que el capital intelectual, los activos intangibles y las capacidades organizativas, son parámetros clave para entender el entorno competitivo en el que nos movemos. Deberíamos estar buscando e inventariando el aprendizaje individual y colectivo para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y para ello sería imprescindible que midiésemos, analizásemos, mejorásemos, monitorizásemos, promoviéramos y recompensáramos el aprendizaje, tratando los activos

intangibles con el mismo respeto y rigor con el que tratamos los tangibles desde hace muchos años.

El sistema español de contabilidad (Plan General Contable) ofrece valiosas pistas a la hora de calcular el capital intelectual, por cuanto su valor en libros se determinará por su coste inicial menos su amortización acumulada y las pérdidas de valor que haya podido sufrir. Frente al criterio tradicional de amortización de activos de una empresa, la “amortización” del conocimiento de un empleado no parece que deba restar, sino precisamente todo lo contrario, puesto que el aprendizaje de una persona durante su vida profesional, debería sumarse al coste de adquisición que, por otra parte, parece razonable que se calcule incorporando al salario anual, incluyendo beneficios sociales, todos aquellos costes asociados a la incorporación del empleado a la empresa.

El capital intelectual de una empresa es el resultado no sólo de una suma de conocimientos y habilidades, sino de actitudes que hacen y favorecen que el grupo funcione como un equipo cohesionado de forma efectiva. Eso es lo que distingue a empresas ganadoras de perdedoras, fuente de ventaja competitiva. Tampoco valoramos suficientemente el rol, el papel que personas con experiencia, madurez y conocimientos suficientes, proporcionan al equipo en su conjunto. No es sólo el qué aportan estos prejubilados y jubilados a la empresa, sino también cómo lo hacen.

Mientras en nuestro país abusemos del recurso a las prejubilaciones prácticamente como única vía para abordar la necesidad de reducción de las plantillas, el empresariado español seguirá perdiendo oportunidades ante la gestión de una crisis que está haciendo cerrar a muchas empresas. Es necesario realizar un cambio de mentalidad, aprendiendo a valorar el capital intelectual que con la pérdida de los seniors se está desperdiciando. No se puede dejar pasar la oportunidad de aprovechar todo el conocimiento y experiencia que las personas con más antigüedad en la empresa poseen, dejándose llevar por absurdas modas que sólo valoran lo que es nuevo y lo más joven menospreciando el valor de la experiencia y el conocimiento acumulado. Debemos aprender a gestionar las plantillas de manera que se obtenga de cada trabajador aquellos valores que posea por sus propias características, sin menospreciar ninguna de las cualidades que puedan aportar.

## 4. Conclusiones

En el presente trabajo hemos visto en qué consiste el talento, y las diversas corrientes de estudio referentes a la gestión del talento y su relación con la estrategia empresarial, junto con posibles diferentes configuraciones de RRHH en función de las características del capital humano presente en la empresa. También hemos visto qué es una crisis y qué tipos de crisis organizativas pueden darse, así como un modelo de gestión de crisis organizativas.

Tras fijar estas bases teóricas, nos hemos adentrado en una propuesta concreta sobre cómo gestionar el talento en momentos de crisis. Esta propuesta establece cuatro modos diferentes de gestionar el talento en función de la orientación que tenga la empresa respecto a dicho talento (control o compromiso) y a la forma de decrecer (reactiva o proactiva). Parece claro que nunca va a existir una fórmula única ideal para cualquier tipo de empresa, porque, tal como veíamos al estudiar el modelo de Arquitectura de los RRHH de Lepak y Snell, es más adecuado aplicar métodos diferentes a trabajadores diferentes en función de su valor y especificidad para la empresa. Aplicando una idea parecida a la gestión del talento en un entorno de crisis, Zatzick, Marks, e Iverson proponen cuatro modos diferentes de decrecer que se pueden aplicar dentro de una misma empresa a diferentes tipos de plantilla, de acuerdo con sus características propias. Además, proponen toda una serie de 'buenas prácticas' a la hora de realizar recortes en la plantilla, siempre intentando buscar soluciones más imaginativas y que minimicen el impacto que sobre el compromiso y la motivación de la plantilla superviviente, así como intentando dañar lo mínimo posible la imagen pública de la empresa.

Ante estas propuestas teóricas, hemos detectado, una vez pasado al estudio de la aplicación práctica de las mismas, que la empresa española desgraciadamente aún no está teniendo en cuenta este tipo de consideraciones. Parece que tan sólo se está aplicando el modelo del 'Cuadrante III' de la propuesta de Zatzick, Marks, e Iverson. Es decir, de acuerdo con las fuentes consultadas, demasiadas empresas están optando por centrarse en los costes, eligiendo una forma de decrecer reactiva (centrada en el corto plazo) y aplicando un método de gestión del talento orientado al control. Esta forma de decrecer debería ser usada tan sólo por una parte de las empresas, ya que es muy poco respetuosa con el trabajador y desincentiva la adquisición y el desarrollo de talento en la empresa. El abuso de este modelo pone en peligro el futuro de la empresa, ya que ésta reacciona centrándose tan sólo en los costes a corto plazo, usando como principal mecanismo de decrecimiento el recurso a los despidos, lo que desmotiva a la plantilla superviviente y daña gravemente la imagen de marca de la compañía.

Por otra parte, en la aplicación práctica del presente trabajo hemos hecho referencia a una interesante investigación sobre la pérdida de capital humano que está suponiendo el excesivo uso de las jubilaciones por parte de las empresas españolas. De nuevo nos encontramos con prácticas de decrecimiento que se centran en los costes salariales a corto plazo de la empresa, y no tienen en cuenta la posibilidad de aplicar otras medidas de ahorro o reorganización que no supongan los costes ocultos que derivan de la pérdida de conocimiento tan valioso para la organización que atesoran los trabajadores 'senior'. Si a esto sumamos el peligro en el que se sitúa al sistema público de pensiones, deberíamos

pararnos a pensar en nuevas formas de afrontar la situación de crisis que están viviendo las empresas españolas que tuvieran en cuenta un enfoque más a largo plazo y que tuviera más en cuenta la estrategia global de la empresa y la gestión del talento.

De acuerdo con Cheese, Gartside y Smith (2009), la difícil situación económica no es la única presión que se ejerce sobre las compañías. La globalización del mercado de trabajo, los cambios demográficos en la mano de obra, los nuevos retos de los mercados financieros y la necesidad de desarrollar una innovación sostenible, convierten la gestión del talento en una cuestión no sólo de recursos humanos. Se convierte en un imperativo estratégico del negocio, que los líderes deben abordar de forma rápida y proactiva. La estrategia del talento se ha convertido en un asunto tan crítico como la estrategia de marketing o la financiera. Para los directivos, esto significa el reconocimiento de un vínculo entre las presiones del mercado, la estrategia de negocio y el valor proporcionado por el talento, y deben por tanto analizar las consecuencias e impactos que las iniciativas de gestión del talento pueden tener sobre los resultados de negocio.

La empresa española debería tener en cuenta que los negocios siempre experimentan ciclos al alza y a la baja. De acuerdo con el estudio 'Dirigir en tiempos de crisis' de Cheese, Gartside y Smith (2009) las empresas de alto rendimiento superan a sus competidores de manera constante y sostenida a lo largo de todos los ciclos de negocio, durante los cambios en el sector, e incluso durante cambios en el equipo directivo. Una de las principales razones que explican el éxito de estas empresas respecto a sus competidores directos, incluso en épocas difíciles, es sin duda, la innovación continua. La innovación debe provenir de alguna parte, o más concretamente, de alguna persona, lo cual asegura que el talento de la organización es absolutamente crítico para lograr el alto rendimiento.

Es más innovador y efectivo atacar estos momentos de incertidumbre tratando el talento como un aspecto clave, que ayudará a las compañías a superar los ciclos a la baja y a posicionarse mejor para lograr el crecimiento y el alto rendimiento cuando las condiciones finalmente mejoren.

Si se quiere mantener una gestión innovadora que conduzca a una mayor recuperación al salir del periodo de crisis, la empresa debería valorar suficientemente la necesidad de contratar personal a pesar de las dificultades del entorno actual. Mientras que la ralentización en la contratación es necesaria cuando la economía está estancada, detener la contratación supondría una barrera para el flujo de talento que se necesitará en el próximo periodo de crecimiento. De esta manera, es crítico para las compañías mantener rigurosos procesos de planificación de contratación que permitan alinear la estrategia de negocio, la composición de la plantilla actual y sus fuentes estratégicas. Si se detecta la oferta de talento en el mercado, las compañías podrán aprovecharse del excedente de trabajadores cualificados que en los buenos tiempos pueden haber sido demasiado difíciles o demasiado caros de atraer, pero que ahora están disponibles gracias a la reducción de mano de obra de otras empresas.

En la coyuntura económica actual, la reducción de puestos de trabajo puede parecer una manera fácil de reducir costes operativos, pero estos procesos pueden poner en peligro la capacidad de recuperación de la compañía y podría tener un impacto negativo

en la imagen de su marca cuando las noticias de los despidos se propaguen a través de los medios de comunicación. Las empresas deberían considerar la posibilidad de analizar sus posiciones clave, evaluar el desempeño de sus empleados y tomar decisiones estratégicas acerca de cómo mantener a sus mejores empleados e involucrarlos en áreas de negocio crecientes.

Cuando la pérdida de empleados es necesaria, resulta fundamental tomar la decisión correcta respecto a qué personal mantener y cuál despedir. La capacidad para evaluar el equipo de trabajo en cualquier momento, y determinar las lagunas y los recursos claves que deben ser retenidos es crucial, especialmente en un contexto de fusiones y adquisiciones. Saber detectar cuáles son los empleados críticos y los líderes clave es la primera línea de defensa de una compañía contra el desgaste y la pérdida de productividad.

En un contexto de desaceleración económica, es fácil suponer que los empleados de la organización compartirán las mismas preocupaciones. Lo cierto es que raramente es así. Sea para situarse en una posición de supervivencia, para adquirir ventaja o para crecer, todas las compañías deben prestar una especial atención al mantenimiento del compromiso de sus empleados con su trabajo y a su alineación con la dirección corporativa, con el objetivo de mantener altos niveles de productividad y rendimiento.

En tiempos difíciles, actuar de forma rápida y con decisión es crítico. Sin embargo, los directivos deben recordar que las decisiones que ellos toman a corto plazo pueden tener un gran impacto a largo plazo. En muchos casos, siguiendo su instinto pueden dirigir a la compañía por caminos no acertados y esto puede tener consecuencias negativas para la compañía cuando las condiciones finalmente mejoren. Mientras la actual recesión económica está cobrándose su precio en instituciones de todo el mundo, los directivos deberían tener en cuenta que esto es sólo una fase del ciclo económico. Aprender del error y empezar a reaccionar de manera más proactiva y centrándose en un enfoque más centrado en el compromiso del trabajador no sólo va a ayudar a que se gestione mejor el talento en la empresa española sino que potenciará el desarrollo de empresas más innovadoras y estratégicamente más competitivas.



### III. Bibliografía.

- Cheese P.; Gartside D. y Smith, D. (2009) 'Dirigir en tiempos de crisis'. Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR).
- Collings, D. y Mellahi, K. (2009) 'Strategic talent management: A review and research agenda'. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Cubeiro, J.C. (2008) 'Presente y futuro del desarrollo de los talentos en España'. En Javier Blanco Belda (Coord.) *Desarrollo del talento*. Madrid: AEDIPE, Prentice Hall.
- De Haro García, J. M. (2010) 'Diez preguntas para delimitar el concepto de talento en las organizaciones' *Capital Humano*. Año 23, Nº 242, 72-78.
- Fernández-Aceytuno, J. (2009) 'El conocimiento que dejamos ir'. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*. Nº 17.
- Goleman, D. (1999). 'La inteligencia emocional en la empresa'. Barcelona: Kairos.
- González Cruz, T.; Martínez Fuentes, C. y Pardo Del Val, M. (2010) 'La gestión del talento en la empresa industrial española'. *Economía Industrial*. Nº 374, 21-35
- Lepak, D. P., y Snell, S. A. (2002). 'Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations'. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999) 'The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development'. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol 24, nº 1, 31-48.
- Lewis, R. E. y Heckman, R.J. (2006) 'Talent management: A critical review' *Human Resource Management Review*. 16, 139–154
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., y Axelrod, B. (2001). 'The war for talent'. Watertown: Harvard Business School Press.
- Mitroff, I. I. (2005). 'Why some companies emerge stronger and better from a crisis: 7 essential lessons for surviving disaster'. New York: American Management Association.
- OECD Factbook 2008. *Economic, Environmental and Social Statistics* (2008). Paris: OECD Publishing.
- Pearson, C. M., y Mitroff, I. I. (1993). 'From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management'. *Academy of Management Executive*, 7(1), 48-59.
- Wang, J.; Hutchins, H. M. y Garavan T. N. (2009) 'Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management'. *Human Resource Development Review*, Vol. 8, No. 1, 22-53
- Zatzick, C.; Marks, M. L. y Iverson, R. (2009) 'Which Way Should You Downsize in a Crisis?' *MIT Sloan Management Review*. Cambridge. Tomo 51, Nº 1, 78-86

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



**ISBN: 978-84-944994-9-4**

Economía, Organización y Ciencias Sociales

