



GRADO: GADE

Curso 2021/2022

GESTIÓN del TALENTO en las EMPRESAS

Autor/a: Yanire Sánchez Utrera

Director/a: Jon Landeta Rodríguez

Bilbao, a 24 de junio de 2022

Agradecimientos

Quiero mostrar mi más sincero agradecimiento a Asier Fernández Jorquera, responsable del área de Cultura y Talento de Draxton Atxondo, y a Imanol Lazkano Bilbao, responsable de Desarrollo de Personas y Técnico de Recursos Humanos de Kutxabank, por dedicarme su tiempo y facilitarme la información necesaria para llevar a cabo este proyecto; sin vuestra ayuda nada de esto hubiera sido posible.

Asimismo, agradezco la orientación y el asesoramiento recibidos por parte de mi tutor, Jon Landeta Rodríguez, para desarrollar el TFG; plasmar tantas ideas hubiera sido más difícil sin tu paciencia.

“Talent should be seen as the most indispensable ingredient for success, but success also depends on how that talent is managed”

Allan Schweyer

Tabla de contenido:

1. INTRODUCCIÓN	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 ¿QUÉ ES EL TALENTO?	8
2.2 LA GESTIÓN DE TALENTO	10
2.3 MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO	12
<i>IDENTIFICACIÓN DE “PIVOTAL TALENT POOLS” Y/O “KEY POSITIONS”</i>	13
<i>DESARROLLO DEL “TALENT POOL”</i>	15
<i>CREACIÓN DE UNA ARQUITECTURA DE RRHH DIFERENCIADA</i>	16
<i>RESULTADOS</i>	17
2.4 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO	18
2.5 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	21
2.6 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE FORMACIÓN	27
3. MARCO PRÁCTICO	33
3.1 DRAXTON ATXONDO	33
<i>BREVE PRESENTACIÓN</i>	33
<i>GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN DRAXTON ATXONDO</i>	34
3.2 KUTXABANK	40
<i>BREVE PRESENTACIÓN</i>	40
<i>GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN KUTXABANK</i>	40
4. PROPUESTAS DE MEJORA	46
5. CONCLUSIONES	48
6. ANEXOS	50
7. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	51

Índice de figuras, gráficos y tablas:

Figura 1. Los componentes del talento	9
Figura 2. Gestión estratégica del talento	12
Figura 3. Matriz de Lepak y Snell: Modelo de arquitectura de RRHH.....	13
Figura 4. Matriz de Odiorne: Matriz de Capital Humano	14
Figura 5. Prácticas de la Gestión de Talento	19
Figura 6. Prácticas de la Gestión de Talento; énfasis en el Desarrollo de Personas	21
Figura 7. Talent Review: Matriz potencial/resultados	36
Figura 8. Matriz actitud/resultados	46
Gráfico 1. Modelo de aprendizaje 70-20-10.....	26
Gráfico 2. Proceso de desarrollo de talento humano	27
Gráfico 3. Pirámide de puestos en oficinas	44
Tabla 1. Definiciones de TD y las limitaciones identificadas	22
Tabla 2. Tipos de aprendizaje: maquinal vs significativo	24
Tabla 3. Comparación de los trece métodos identificados basados en los siete criterios	31
Tabla 4. Medidor de potencial.....	36

Resumen: El presente trabajo aborda la gestión y desarrollo de talento en las empresas actuales. Sobre esa base, se muestran las distintas definiciones, modelos teóricos y prácticas que prevalecen en la doctrina, enfatizando en el estudio del propio desarrollo del talento, así como en los métodos utilizados para ello. Se procede a analizar el compromiso organizacional que las empresas adoptan con esta disciplina a través de un análisis empírico comparativo entre dos empresas de distintos sectores, pero ambas localizadas en el País Vasco.

Palabras clave: Capital Humano, Ventaja Competitiva, Gestión del Talento, Desarrollo del Talento Humano, Métodos de Formación

Laburpena: Lan honen bitartez, talentuaren kudeaketa eta garapena gaur egungo enpresetan aztertzea bilatzen da. Abiapuntu horretatik, doktrinan gailentzen diren hainbat definizio, modelo teorikoak eta praktikak ikusiko dira; talentuaren garapenak eta hori lortzeko metodoak nabarmen berezia izango dute. Euskadin aurkitzen diren bi enpresen arteko analisi konparatibo baten bidez, gure inguruan talentuarekiko nolako konpromisoa hartzen den ikustarazteko baliagarria izango da.

Hitz gakoak: Giza-Kapitala, Leihakor-Abantaila, Talentu edo Gaitasun Kudeaketa, Giza-Gaitasun Garapena, Formakuntza Metodoak

Abstract: This paper addresses the management and development of talent in today's companies. On that basis, it shows the different definitions, theoretical models and practices that prevail in the doctrine, emphasizing the study of talent development itself, as well as the methods used for it. We proceed to analyze the organizational commitment that companies adopt with this discipline through a comparative empirical analysis between two companies from different sectors, but both located in the Basque Country.

Key words: Human Capital, Competitive Advantage, Talent Management, Human Talent Development, Training Methods

Abreviaturas

TM - *Talent Management*

DERH - *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*

DRH - *Dirección de Recursos Humanos*

ARH - *Administración de Recursos Humanos*

GTH - *Gestión del Talento Humano*

GTM - *Global Talent Management*

JIT - *Just In Time*

RAE - *Real Academia Española*

HRM - *Human Resource Management*

BCE - *Banco Central Europeo*

GRH - *Gestión de Recursos Humanos*

EVP - *Employee Value Proposition*

TD - *Talent Development*

ETT - *Empresa de Trabajo Temporal*

FEAF - *Fundación Española de Asociaciones de Fundidores*

FVEM - *Federación Vizcaína de Empresas del Metal*

PID - *Plan Individual de Desarrollo*

PAD - *Plan de Ajuste de Desarrollo*

PYME - *Pequeña y Mediana Empresa*

BE - *Banco de España*

1. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento o su término en inglés Talent Management (TM) surge en un entorno global económico complejo, dinámico, altamente competitivo y extremadamente volátil en el que las empresas luchan por sobrevivir. Esta disciplina nace del seno de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) como herramienta de soporte y apoyo a los objetivos de la empresa (Peter Capelli, 2008).

La DERH se caracteriza por mantener un enfoque proactivo entre la planificación estratégica del negocio y la dirección de los recursos humanos. Dicha proactividad, supone la plena integración de la dirección de RRHH que, consecuentemente, implica la orientación de los planes de personas hacia el largo plazo. Este campo estratégico establece acuerdos permanentes con los empleados, y por tanto, entiende y llega a la convicción de que las políticas de DRH son claves. De hecho, podemos confirmar que el capital humano poco valor económico tiene si no se emplea en la aplicación de los objetivos estratégicos de la organización.

De la Calle y Ortiz (2004) consideran que, en la actualidad, es generalmente aceptada la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y muchas veces irremplazable. Del mismo modo, García-Tenorio y Sabater (2005) afirman que una de las claves del éxito de cualquier empresa es disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar su función de la mejor manera posible, teniendo en cuenta que su importancia ha ido creciendo a medida que ha aumentado el valor que se les atribuye a los recursos humanos.

No obstante, no todos los recursos son susceptibles de proporcionar una ventaja competitiva. La Teoría de Recursos y Capacidades (Binger Wernerfelt, 1984) menciona cuatro condiciones necesarias para que el capital humano suponga una fuente de ventaja competitiva sostenible:

1. Deben ser valiosos o relevantes, permitiendo añadir un valor cuantificable a la actividad de la empresa.
2. Deben ser escasos y estar distribuidos de forma heterogénea, porque si es común, resulta difícil que proporcionen ventaja competitiva.
3. Han de ser no imitables, por estar sujetos a factores que lo impiden como las condiciones históricas y la complejidad social.
4. No deben ser sustituidos por otro que exista entre los competidores y permita desarrollar y poner en práctica la misma estrategia.

Llegados a este punto, se extrae la diversidad de interpretación y percepción de la gestión del talento, así como del capital intangible que le atañe. Porque a pesar de ser un tema de gran interés académico y profesional, sigue estando poco desarrollado.

El hecho de que carezca de una definición coherente y clara supone una limitación clave que dificulta ver el alcance y las finalidades de la misma. Esto suena contradictorio cuando en

la realidad, las empresas hablan abiertamente de la gestión del talento que se hacen en sus compañías. Pero ¿se lleva realmente una gestión y desarrollo del talento adecuada? Son estos los interrogantes que impulsan la realización del presente trabajo y más aún, cuando la “guerra por el talento” es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas.

Es por ello, que el objetivo principal de este trabajo será acercar al lector a la comprensión de la gestión y desarrollo del talento en las organizaciones del entorno.

De tal manera, se propondrá una definición que se adecue al contexto, así como las prácticas y metodologías más convenientes recogidas en la literatura para el desarrollo del talento en las organizaciones. Después, se tratará de recoger la perspectiva, actuación y metodologías de desarrollo en las dos empresas objeto de estudio mediante el análisis del modelo estratégico de gestión. Se favorecerá el contraste de la información para comparar la realidad con los planteamientos teóricos formulados. Asimismo, se permite la posibilidad de plasmar propuestas con su correspondiente coherencia y claridad.

En definitiva, a través de este Trabajo de Fin de Grado se busca:

- Proponer una definición que se adecue al contexto actual.
- A partir de la revisión de la literatura, presentar un modelo teórico de gestión del talento, así como las prácticas y metodologías más convenientes para el desarrollo del talento en las organizaciones.
- A través de dos empresas del entorno, comparar la realidad próxima con los planteamientos teóricos previamente formulados.
- Finalmente, se realizarán propuestas de mejora para estas organizaciones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ¿QUÉ ES EL TALENTO?

Es oír hablar sobre la palabra talento e inmediatamente se nos vienen a la cabeza personalidades tan influyentes, a la vez que variopintas, como Albert Einstein, Isaac Newton, Bill Gates y sin irnos tan lejos, Rafa Nadal. Automáticamente siempre nos surge la misma duda: ¿con talento se nace o se hace?; las opiniones que se originan al respecto llevan siendo infinitas desde siglos atrás.

La RAE (Real Academia Española) identifica este término con la inteligencia, como la capacidad para entender, y con la aptitud, como capacidad para el desempeño de algo, siendo ambas capacidades individuales.

Pilar Jericó (2010), por su parte, expone el talento como la característica de aquellas personas que se encuentran comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados de la organización. Asimismo, define al profesional con talento, como *“un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”*. Es decir, enfoca ese talento a aquél que necesita de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia. En

definitiva, el profesional con talento es la materia prima que constituye el talento de los equipos en una empresa.

Esta autora cree firmemente que *“todos tenemos talento, pero no tenemos talento para todo”*. De hecho, determina el talento como un recurso que los humanos sólo aportamos si queremos. Las contribuciones más valiosas que realizan las personas a sus determinadas organizaciones ni se suelen comprar, ni se pueden vender; se proporcionan libre y generosamente. Es por ello, que además de los conocimientos y capacidades que contenga una persona, serán necesarios un grado de compromiso y acciones por su parte para la obtención de unos resultados deseables.

Figura 1. Los componentes del talento



Fuente: Jericó, Pilar (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*.

Tal como vemos en la imagen superior, son tres los elementos claves para el desarrollo del talento. Expresado matemáticamente se traduciría en:

$$\text{TALENTO} = \text{CAPACIDADES (CONOCIMIENTO Y HABILIDADES)} + \text{COMPROMISO} + \text{ACCIÓN}$$

- Las capacidades se traducen en un “puedo”. Es decir, por mucho que la persona tenga compromiso y actúe, si no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones.
- El compromiso se centra en el “quiero”. Si la persona no se compromete, pero dispone de capacidades y actúa en el momento preciso, puede que alcance resultados; no obstante, su falta de motivación no llegará a la consecución de un resultado favorable a no ser que sea impuesto por un responsable superior.
- La acción como su propio nombre indica se basa en “lo consigo”. Es perfectamente aplicable en estos casos lo que coloquialmente expresamos como “se nos ha pasado el tren”. Porque el profesional podrá tener las capacidades y el compromiso que se requiere, pero si actúa tarde probablemente ya se le haya adelantado alguien.

Por lo tanto, no se debe olvidar la regla básica de la lógica que señala que el todo es la suma de las partes de ese todo. El talento individual es la base de la potenciación que se puede

llegar a alcanzar a nivel organizacional, siempre y cuando ésta garantice una interacción estratégica con esos talentos posibilitando un efecto multiplicador.

2.2 LA GESTIÓN DE TALENTO

Tradicionalmente, el departamento de recursos humanos se limitaba a realizar meras gestiones administrativas en las que se veían envueltas las personas. La antigua administración de recursos humanos (ARH) tuvo que recorrer casi un siglo (desde 1900 hasta 1990) para ceder su lugar a este nuevo enfoque llamado gestión del talento humano (GTH).

Es, precisamente, a lo largo de la década de los años noventa, conocida también como la era del conocimiento, cuando la ARH se enfrenta a nuevos desafíos que exigen cambios. Con esta nueva concepción, propiciada por un ambiente organizacional turbulento, con extremo dinamismo y cambiante, las personas dejan de ser recursos organizacionales, objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso; éstas se convierten en asociadas y colaboradoras del negocio de la empresa, dotadas de visión propia y de inteligencia preparadas para enfrentar nuevos retos corporativos. Por lo tanto, la tendencia actual deja de lado el “administrar personas” para “administrar con las personas” (Chiavenato, 2009).

Sin embargo, otros autores como Byham, Chowanec y Newstrom o Heinen y O’Neill defienden que la gestión del talento existe desde que se gestiona el capital humano; argumentan que es la realización de las típicas tareas de recursos humanos, pero haciéndolas más rápido (Heckman y Lewis, 2006). Hecho que nos lleva incluso a los años 50, era de la industrialización clásica, con una cultura organizacional enfocada en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores, donde la importancia se ceñía en mantener el *statu quo*.

Estudios posteriores, como el que realizó la universidad de Leeds con empresas chinas, demuestran que las políticas de uno y otro disciernen (Chuai et al., 2008). Compararon lo que ellos creían que pertenecían a procesos propios de recursos humanos con procesos de gestión del talento, dando como resultado que la gestión del talento iba más allá de los procesos tradicionales de recursos humanos.

Más importante fue aún el estudio revolucionario realizado por un grupo de consultores de Mckinsey en 1997 con el que se acuñó la frase “*the War for Talent*” (Ed Michaels, H.H. Jones y B. Axelrod, 2001); con él se respaldó la necesidad de impulsar el talento y escalar los principios básicos de gestionar estratégicamente a las personas; lo que conlleva la incorporación de nuevas variables y la ampliación de políticas de RH a todos los niveles de la empresa. Corporaciones icónicas de talento, como General Electric, Procter & Gamble, American Express y Deloitte, fueron las primeras en responder con una renovación en sus programas.

Como ya hemos adelantado anteriormente, el término TM adquiere diferentes significados. Lewis y Heckman (2006) identifican tres corrientes de pensamiento clave en torno al concepto de gestión del talento:

En primer lugar, los que se limitan a sustituir la etiqueta de gestión de los recursos humanos por la de gestión del talento. Los estudios de esta tradición suelen limitarse a prácticas concretas de recursos humanos tales como reclutamiento, planes de sucesión,

desarrollo del liderazgo, etc. La contribución de esta literatura es relativamente limitada, no llega más allá de la literatura de recursos humanos estratégicos, simplemente equivale a un cambio de nombre o marca.

Una segunda vertiente de la literatura hace hincapié en el desarrollo de políticas de talento centradas en la proyección de las necesidades de los empleados y en la gestión de la progresión del personal a través de los puestos de trabajo. Estos estudios suelen basarse en investigaciones anteriores sobre la planificación de la mano de obra o la planificación de la sucesión. Aunque la gestión del talento respecto a la gestión de los recursos humanos adopta un enfoque relativamente estrecho, se reconoce, al menos, un grado de diferenciación en cuanto a lo que es la gestión del talento.

La tercera corriente, se centra en la gestión de personas con talento. Esta literatura sostiene que todos los papeles dentro de la organización deben estar cubiertos por personas de alto rendimiento o *"A performers"* denominadas *"topgrading"* (Smart, 1999), y destaca la gestión de las personas de bajo rendimiento o *"C players"*, fuera de la organización (Michaels et al., 2001). Aunque este tercer enfoque es muy influyente, Lewis y Heckman reconocen sus limitaciones y argumentan que no es deseable ni adecuado cubrir todos los puestos de la organización con personas de alto rendimiento. No obstante, surge la incongruencia de que, si el sistema de gestión del talento se aplica a todos los empleados de una organización por igual, es difícil diferenciar la gestión del talento de la gestión convencional de los recursos humanos.

Además de estas tres vertientes, Collins y Mellahi (2009) reconocen y añaden un cuarto flujo que enfatiza en la identificación de puestos clave con suficiente potencial como para impactar de forma diferenciada en la ventaja competitiva empresarial (Boudreau y Ramstad, 2005; Huselid et al., 2005). Por lo tanto, el punto de partida en esta corriente se basa en el reconocimiento de puestos clave más que en la identificación de los individuos con talento en sí. En este sentido, la orientación teórica de estos autores coincide con la diferenciación que realizan Boudreau y Ramstad (2007) entre la gestión del talento y la dirección de recursos humanos. Entendiendo la primera como ciencia de la decisión (*"decision science"*) que apuesta por la identificación de grupos de talento esenciales (*"pivotal talent pools"*) y los planes y estrategias tradicionales más propios de la dirección de personas.

Autores como Ariss, Cascio y Paauwe (2014) alegan que una de las definiciones más comunes es la que proponen Collings y Mellahi (2009) constatando que la gestión de talento se trata de *"actividades y procesos que implican la identificación sistemática de los puestos clave que contribuyen de forma distintiva a la ventaja competitiva sostenible de la organización; esto supondrá el desarrollo de una reserva de talento de titulares de alto potencial y alto rendimiento para desempeñar estas funciones, así como la construcción de una arquitectura de recursos humanos diferenciada que facilite la ocupación de estos puestos con titulares competentes garantizando su compromiso continuado en la organización"*.

Capelli (2008), por su parte, expone que *"la gestión de talento es esencialmente una cuestión de anticiparse a las necesidades de capital humano y crear un plan para responder a las mismas"*.

Asimismo, con la internacionalización del tejido empresarial ha nacido una dimensión más global del término TM; Global Talent Management (GTM). Vaiman, Scullion y Collings (2012) lo definen como la inclusión de iniciativas organizativas que contribuyen a atraer,

seleccionar, desarrollar y mantener a los mejores empleados en los puestos más importantes del mundo.

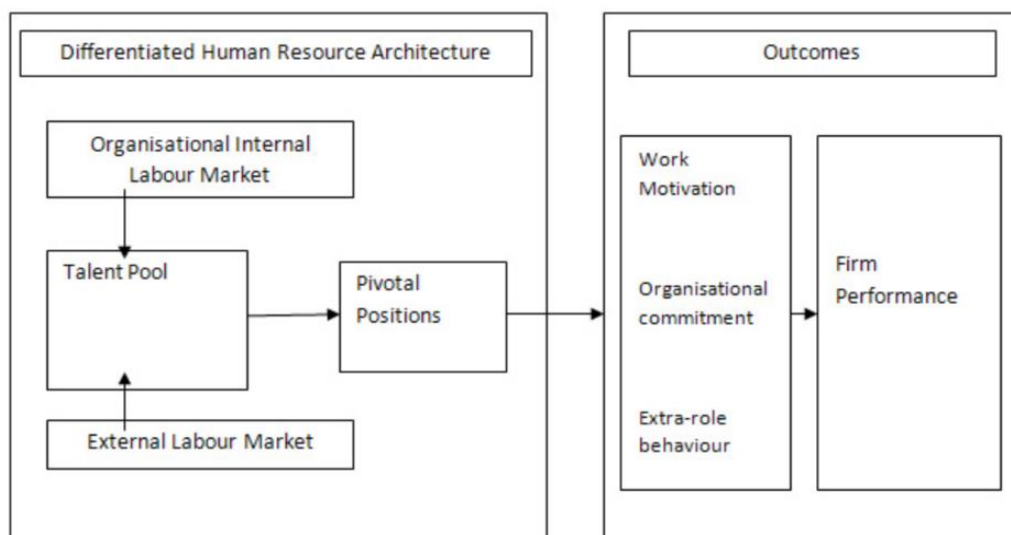
Siendo muy amplia la variedad de definiciones sugeridas por diferentes autores para la Gestión de Talento, considero tomar como base la propuesta de Collings y Mellahi (2009) e incorporar la cuestión de anticipación nombrada por Capelli (2008). Las razones de esta integración son las siguientes:

- Por un lado, la definición de Collings y Mellahi está apoyada por la orientación teórica que realizan Boudreau y Ramstad (2007), además de que detrás de la misma se halla un modelo teórico de gestión estratégica del talento.
- Por otro lado, Capelli (2008), incidente con la anticipación de las necesidades de capital humano nos lleva al entorno volátil en el que nos encontramos; porque la no planificación de la fuerza laboral se traduce en no hacer nada y consecuentemente, en un coste que se podría haber evitado. Hablamos, por lo tanto, de lo que él denomina como *“talent -on- demand framework”* (marco del talento a la carta) algo así como el JIT (Just InTime) pero para el desarrollo de talento (Capelli, Harvard Business Review, 2008).

2.3 MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO

Como ya adelantamos anteriormente, el modelo teórico que se muestra a continuación se basa en la definición de TM que identifican Collings y Mellahi:

Figura 2. Gestión estratégica del talento



Fuente: D.G. Collings, K. Mellahi / *Human Resource Management Review* (2009)

Este modelo, se lleva a cabo de forma ordenada y destacando la diferenciación de los siguientes elementos que lo componen:

- Identificación de *“pivotal talent pools”* y/o *“key positions”* (grupos de talento esenciales y/o puestos/posiciones clave del talento) siendo aquellos que proporcionarán una ventaja competitiva sostenible a la organización.

- B. Desarrollo del “*talent pool*” (reserva de talento).
- C. Creación de una arquitectura de RRHH diferenciada.
- D. Obtención de resultados.

IDENTIFICACIÓN DE “PIVOTAL TALENT POOLS” Y/O “KEY POSITIONS”

Que el punto de partida para cualquier sistema de desarrollo de talento se apoye en la premisa de identificar puestos clave, no supone más que un incremento en el reconocimiento de diferenciar los roles estratégicos y no estratégicos en una organización (Becker y Huselid, 2006); o, aquellos que originan un impacto marginal frente a los que puedan proporcionar un impacto superior a la media (Boudreau y Ramstad, 2007).

Un enfoque influyente de literatura de desarrollo de talento identifica estos “*pivotal talent pools*” como “*A performers*”, enfocándose principalmente en la retención y su propio desarrollo (Axelrod et al., 2002; Frank, Finnegan y Taylor, 2004; Michaels et al., 2001); otras literaturas más emergentes hablan de “*key positions*” (Boudreau y Ramstad, 2005, 2007) o “*A positions*” (Huselid et al., 2005) resaltando el potencial para crear un impacto diferenciado.

Algunos estudiosos de HRM (*Human Resource Management*) adoptan un enfoque de análisis de valor sobre las personas que se encuentran en las propias organizaciones; hacen hincapié en el análisis interno de los RRHH desde la perspectiva de la DERH.

Por un lado, Lepak y Snell (1999), se basan en la idea de que los empleados pueden contribuir al objetivo estratégico de la empresa simplemente por su valor y singularidad; es decir, condicionan el modelo de empleo que rige las relaciones de la empresa con los trabajadores y la configuración de las prácticas de recursos humanos. Estos autores propusieron la siguiente matriz:

Figura 3. Matriz de Lepak y Snell: Modelo de arquitectura de RRHH

Alto	Modo de empleo ALIANZA /ASOCIACIÓN	Modo de empleo CONOCIMIENTO
	Configuración de RRHH COLABORACIÓN	Configuración de RRHH COMPROMISO
Bajo	Modo de empleo CONTRATO	Modo de empleo PUESTO de TRABAJO
	Configuración de RRHH CUMPLIMIENTO	Configuración de RRHH PRODUCTIVIDAD
	Bajo	Alto

Valor estratégico

Fuente: elaboración propia, adaptado de Lepak y Snell (1999)

Por lo tanto, para estos autores, la adecuación de prácticas de recursos humanos depende del valor que dichos recursos proporcionan a la organización y de las dificultades para sustituir ese personal. Las complejidades se derivan de la singularidad y escasez de conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desarrollar con eficiencia y efectividad sus tareas y responsabilidades; es decir, personas con capacidades competitivas potentes en las cuales pueda descansar la ventaja competitiva empresarial.

Por otro lado, Odiorne (1984), propuso una matriz que permite valorar el interés estratégico de los recursos humanos atendiendo a su potencial. En función del cuadrante en el que se sitúe cada trabajador o grupo de trabajadores, se determinarán las actuaciones de DRH más acordes con su valor actual y futuro alineado con los intereses estratégicos de la empresa.

Figura 4. Matriz de Odiorne: Matriz de Capital Humano

Rendimiento actual	Alto	Empleados al límite <i>(Work-horses)</i> 1	Empleados estrellas <i>(Stars)</i> 2
	Bajo	Empleados prescindibles <i>(Deadwood)</i> 4	Empleados problema <i>(Problem-employees)</i> 3
		Bajo	Alto

Potencial

Fuente: Odiorne (1984)

Por el contrario, Becker y Huselid (2006), abogan por un enfoque en el que argumentan que "cuando los empleados son capaces de contribuir a los objetivos estratégicos de una empresa, tienen valor estratégico" lo que conlleva a que "no todos los procesos estratégicos serán altamente dependientes del capital humano". De tal modo, reconocen que la diferenciación en términos de ajuste debe darse por el puesto de trabajo y no por el empleado individual.

En definitiva, para que una organización aproveche al máximo el potencial de su talento interno deberá identificar primero los "key positions", será entonces, cuando se procederá a cubrir esos puestos con un "talent pool".

Todo lo anterior queda resumido en que, si el capital humano estratégico de la empresa está englobado en el personal de la misma, serán los sistemas y procesos organizativos los que creen y gestionen este capital humano garantizando que su contribución sea máxima. Por lo tanto, si el capital humano no se emplea en la aplicación de los objetivos estratégicos de la empresa poco valor económico tendrá (Becker y Huselid, 2006; Boxall y Purcell, 2008).

DESARROLLO DEL “TALENT POOL”

Collings y Mellahi (2009), utilizan el término “*talent pool*” o reserva de talento, para referirse a la reserva de personas de alto potencial y rendimiento a la que la organización podrá recurrir para cubrir “*pivotal talent positions*” o puestos de talento fundamentales. El uso que estos autores hacen del término reserva de talento pivotante difiere con la que realizan Boudreau y Ramstad (2005, 2007), siendo para estos últimos puestos clave.

La definición de Collings y Mellahi es coherente y consistente con la opinión de otros autores como Smilansky (2006), Sparrow (2007) y Stahl et al. (2007). Como hemos comentado en ocasiones anteriores, su marco teórico propone que una vez que se hayan identificado los puestos de talento fundamentales dentro de una organización, éstos sean ocupados por personas que formen parte de la llamada reserva de talento. En términos sencillos, la clave del sistema de gestión estratégica del talento será desarrollar una reserva de talento para cubrir estos puestos. Lo que, consecuentemente, implica la identificación proactiva de individuos con potencial suficiente como para cubrir puestos clave que puedan estar disponibles; es decir, supondrá un cambio de la contratación orientada a la vacante hacia la contratación anticipada “*recruiting ahead of the curve*” (Sparrow, 2007).

La problemática se encuentra en cómo desarrollar las reservas de talento necesarias. De hecho, en un estudio realizado por Stahl et al. (2007), se pudo comprobar que las organizaciones de alto rendimiento seguían una estrategia específica para cazar el talento: seleccionar y reclutar a los mejores para después buscarles una vacante.

No obstante, es necesario introducir una nota de precaución al alterar el sistema de gestión estratégica del talento de tal modo. Normalmente, aquellos empleados y empleadas que son elegidos para componer esta reserva de talento, son personas de alto rendimiento; de tal modo, que, si son asignados para la realización de funciones con un margen limitado para la aplicación de sus habilidades o el desarrollo de su talento, pueden desilusionarse rápidamente; es decir, todo el esfuerzo realizado previamente sería totalmente insignificante ya que no estarían aplicando todo su potencial. Asimismo, se estaría produciendo lo que Cappelli (2008) denomina un desajuste entre la oferta y demanda del talento, un fallo clave que sufren muchos sistemas tradicionales de gestión del talento. En este sentido, las investigaciones realizadas por Hackman, Oldham, Janson y Purdy (1975) demuestran que, en aquellos puestos de trabajo donde las tareas a realizar son complejas, el personal tiende a estar más motivado, satisfecho e incluso se incrementa la productividad.

Ahora bien, esto no significa que todo el desarrollo del “*talent pool*” haya que dejarlo en manos de promociones internas. Actualmente, se reconoce que hay numerosas “carreras sin límites” (Arthur y Rousseau, 1996) - carreras que no se desarrollan en un mismo entorno laboral -. La emergente evolución de nuevas formas empresariales, tales como las organizaciones en red (*network organisations*), y la mayor preocupación de los individuos por sus propios objetivos, independientes a los objetivos organizacionales, sugieren que confiar únicamente en el desarrollo y la búsqueda interna suponga un grave error. El desprecio generalizado por la búsqueda externa de talentos está en desacuerdo con la creciente comprensión de que las carreras se caracterizan más regularmente por la movilidad entre empresas en el entorno actual (DeFillippi y Arthur, 1994) y la reducción de la identidad con los puestos y entornos de trabajo (Weick y Berlinger, 1989).

Por lo tanto, y sin querer ser muy prescriptivos, Collings y Mellahi (2009) sostienen que en el desarrollo de las reservas de talento son los siguientes dos factores los que facilitarían un desarrollo efectivo.

En primer lugar, las organizaciones deben combinar el desarrollo interno y la contratación externa para cubrir las reservas de talento (Cappelli, 2008); lo que garantiza que haya suficiente talento para satisfacer las necesidades de la organización facilitando, al mismo tiempo, la gestión de los riesgos cuantitativos asociados ya que no se crearía un exceso de oferta y en efecto, un despilfarro de recursos.

En segundo lugar, para las organizaciones es más eficaz desarrollar el talento en un contexto más amplio y genérico, en lugar de tener en cuenta una función de sucesión concreta. La naturaleza volátil del clima económico mundial actual nos lleva a evitar desarrollar empleados para desempeñar funciones estrechas y especializadas; es más interesante desarrollar personas con competencias amplias y capacidad de adaptación a una serie de funciones (Cappelli, 2008).

CREACIÓN DE UNA ARQUITECTURA DE RRHH DIFERENCIADA

Desde hace varias décadas, la literatura sobre la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos ha defendido la importancia que genera alinear las prácticas y políticas de los RRHH con la estrategia empresarial. Este pensamiento transitorio, en el que se deja de lado el enfocarse en la dirección y gestión de las personas como algo ajeno e independiente a la empresa, supuso la plena convicción de que la DRH impacta plenamente en la ventaja competitiva empresarial (Delery y Doty, 1996; Fey, Bjorkman y Pavlovskaya, 2000; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, Andrade y Drake, 2009).

Son muchos los autores que se han querido pronunciar en esta línea, pero especialmente, se identifican dos corrientes de trabajo clave dentro de la literatura de la GRH estratégica.

Por un lado, el enfoque de las mejores prácticas; en el cual, se asume la existencia de una configuración universal de prácticas de RRHH que puede mejorar la rentabilidad de la empresa y está asociado a la contribución de Pfeffer (1994, 1998).

Por otro lado, los autores de la tradición del “mejor ajuste” reconocen el impacto que genera tanto el contexto interno como externo sobre las prácticas de RRHH (Wood, 1999).

La llamada escuela contingente, sugiere que las organizaciones deben alinear sus estrategias de RRHH con la estrategia corporativa y competitiva empresarial, teniendo en cuenta su amplio entorno (Boxall y Purcell, 2008).

En cuanto a las contribuciones más recientes (Lepak y Snell, 1999, 2002; Tsui, Perace, Porter y Tripoli, 1997), reconocen la importancia de crear una arquitectura de recursos humanos diferenciada y capaz de distinguir las contribuciones que cada grupo de trabajadores aporta al rendimiento de la organización.

Como mencionamos en apartados anteriores, Lepak y Snell (1999) desarrollaron un punto de vista configuracional contingente en el contexto de la gestión de recursos humanos. Demostraron que los sistemas específicos de recursos humanos no son apropiados en todas

las situaciones y que, en cierto grado, dependen de la singularidad del capital humano. Es por ello, que diseñaron una matriz, con cuatro categorías, basadas en la especificidad y valor estratégico de cada grupo de empleados. Los diferentes cuadrantes, son cuatro nodos distintos de empleo y de relación empresa-trabajador que se ajustan a las variaciones de valor y singularidad del capital humano (véase figura 3, página 12).

En otras palabras, pretender imponer prácticas individuales de RRHH puede ser inapropiado o tal vez no, dependerá del contexto en el que se encuentre la organización. Sin embargo, y según la matriz de Lepak y Snell (1999), el desarrollo de las reservas de talento y el despliegue de talento en los puestos clave se debería abogar a través de un sistema de RH orientado al compromiso.

Asimismo, el énfasis de las prácticas de RRHH debería estar en la construcción de la motivación, el compromiso y el desarrollo de aquellos que forman parte de la reserva de talento; lo que, indiscutiblemente, conlleva un cambio en el contrato psicológico transaccional a corto plazo hacia uno a largo plazo (Boxall y Purcell, 2008).

RESULTADOS

Claramente, el objetivo de invertir en un sistema de gestión estratégica del talento es generar un impacto positivo en los resultados críticos, a nivel tanto individual como organizacional.

Los resultados que se obtienen no son únicamente de racionalidad económica, sino que hay que distinguir entre multitud de efectos como lo son los financieros, los organizacionales y los propios relacionados con RRHH (Dyer y Reeves, 1995; Boselie et al., 2005).

Collings y Mellahi (2009), específicamente, declaran que la gestión eficaz del talento tiene una relación positiva indirecta con el rendimiento de la organización, mediada por la motivación en el trabajo, el compromiso organizativo y el comportamiento extraprofesional; actuando cada una de ellas por separado o en combinación con las demás. De hecho, en el centro del desarrollo teórico propuesto por estos autores, se encuentra la idea de que, para mejorar el rendimiento empresarial, ésta debe focalizarse primero en el rendimiento individual.

Respecto al rendimiento, existen numerosas corrientes bibliográficas tradicionalmente establecidas que examinan los antecedentes del rendimiento individual en las empresas. Por ejemplo, en la década de los sesenta, Vroom (1964), teorizó que el rendimiento era una mera función que nacía de la habilidad y la motivación. Más adelante, este modelo sufrió duras críticas por la exclusión de otro tipo de variables relevantes.

A lo largo de los años, las investigaciones han reconocido la importancia del contexto del rendimiento. Blumberg y Pringle (1982), plantearon el rendimiento como una función de capacidad (habilidad, salud, inteligencia, educación, etc.), voluntad (motivación, satisfacción en el trabajo, estatus, etc.) y una oportunidad para actuar (instrumentos, equipamiento, condiciones laborales, comportamientos de liderazgo, etc.). En sintonía con este enfoque, una de las teorías dominantes en los años recientes, es el llamado marco AMO (Boselie et al., 2005). Por sus siglas en inglés, propone que el rendimiento es una función de la habilidad (A

“ability”), motivación (M “*motivation*”) y oportunidad (O “*opportunity*”) del empleado o empleada (Boselie et al., 2005; Boxall y Purcell, 2008). Expresado como una ecuación:

$$P = f(A, M, O)$$

De modo que, este modelo, se basa en la idea de que los intereses de la organización tendrán un mayor impacto positivo si el propio sistema de RRHH es capaz de incidir en dichas variables.

No hay lugar a dudas, individuos que reconocen un fuerte vínculo entre sus valores personales y los de la compañía, tienen un mayor nivel de compromiso organizativo (Vilela, Gonzalez y Ferrin, 2008). Asimismo, el compromiso organizativo es un poderoso puente entre la gestión del talento y el rendimiento de la organización (Collings y Mellahi, 2009).

En definitiva, una gestión estratégica de talento efectiva, en consonancia con los compromisos organizativos, se resolverá en un rendimiento individual y colectivo capaz de influir positivamente en los resultados empresariales.

2.4 PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO

Las prácticas de gestión se asumen como procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas (Ulrich y Lake, 1992). Asimismo, son establecidas a partir de los objetivos de la compañía, su estructura, jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial (Calderón, 2004).

Concretamente, las prácticas de gestión humana se han focalizado en el logro de capacidades organizacionales y en la búsqueda de la competitividad incidiendo directamente en el capital humano; algunas coinciden con las funciones propias del área de recursos humanos, pero no todas se corresponden con dichas responsabilidades.

A nivel específico sobre las prácticas de talento humano, se pretende obtener resultados estratégicos aprovechando el potencial del personal (Calderón, 2004). Autores en la literatura especializada como Ulrich y Lake (1999), Pfeffer (1996), Berg (1999) y Gubman (2000), han propuesto diversas categorizaciones de prácticas de gestión de talento humano:

- Prácticas destinadas a mejorar las oportunidades de intervención en el puesto de trabajo.
- Prácticas destinadas a motivar la discrecionalidad del trabajador.
- Prácticas destinadas a mejorar competencias.

Del mismo modo, las investigaciones muestran que las empresas tienen algunas prácticas de gestión del talento convergentes, pero también divergentes; es decir, que se basan en la búsqueda de una solución o de una respuesta correcta, o respectivamente, generan ideas diferentes postulando múltiples posibilidades ante la solución del problema.

Además, mediante la revisión de la literatura sobre TM escrita por Gallardo-Gallardo, Dries y González-Cruz (2013), se introduce un marco para captar las prácticas de gestión de talento. Las clasificaron en dos grandes enfoques: el enfoque del objeto y el enfoque del

sujeto. El enfoque objetual, se refiere a aquel que tiene al talento como característica de los individuos, como capacidad natural, un compromiso, una maestría o un ajuste. El enfoque del sujeto, sin embargo, se centra en los individuos e incluye prácticas de gestión de talento inclusivas y exclusivas (Gallardo-Gallardo et. al., 2013).

Con independencia de la categorización específica que se asuma, se establecen algunas características generales de las prácticas de GTH:

- Se deben constituir en un medio para lograr fines estratégicos y no un fin en sí mismas; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.
- No pueden confundirse con funciones propias de la gestión de RRHH, aunque algunas coincidan.
- No son responsabilidad exclusiva del área de gestión humana; de hecho, deben actuar como un sistema, alineando las diversas prácticas con las estrategias del negocio para evitar la descompensación entre unas y otras.
- Requieren apropiación y dominio, arraigo por parte de todas las personas de la organización; es cuestión de interiorizarlas.
- El cambio constante del entorno, las necesidades y características de los clientes y de la propia empresa hace que las prácticas no sean eternas, van evolucionando.
- La aplicación de estas prácticas debe afectar a la capacidad competitiva empresarial y establecer la unidad estratégica.

Por consiguiente, queda patente que la gestión del talento se desarrolla en diferentes fases que marcan las propias prácticas, formando un proceso complejo y sutil. Los ingredientes imprescindibles son el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento.

Tymon, Stumpf y Doh (2010), argumentan que atraer, gestionar y retener el talento son retos que hay que examinar, especialmente en las regiones en desarrollo donde “la actividad económica ha superado la disponibilidad de empleados cualificados”. Por ejemplo, Amir Hedayati Mehdiabadi y Jessica Li (2016), en su artículo titulado “*Understanding Talent Development for Human Resource Development*” manifiestan que la atracción del talento, junto con el desarrollo y la retención de este, se han considerado las tres estrategias o prácticas dominantes dentro de la gestión de talento (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013). No obstante, entendemos que, sin una medición del desempeño, el proceso queda incompleto. Por lo tanto, se podría constatar que las prácticas de talento cruciales son las siguientes:

Figura 5. Prácticas de la Gestión de Talento



Fuente: Elaboración propia

- **Provisión de personal:** la provisión de personal abarca tres prácticas diferenciadas - reclutamiento, selección y contratación- (Valle, 2004). Estas actividades van dirigidas a cubrir las necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Se trata de encontrar aquella persona interesada en el puesto de trabajo y cuyas características innatas, de personalidad, experiencia, conocimiento y capacidad le permitan realizar un desempeño satisfactorio en la organización para posibilitar el cumplimiento de los objetivos.

Desde una perspectiva más sociológica, la selección puede ser concebida como un proceso de exclusión, ya que se discriminan individuos que no se adecuan al perfil necesario (López, 1997). Sin embargo, cabe destacar que una selección exigente, justa y eficaz tiene un valor simbólico para los vinculados pues sienten que están en una gran empresa que genera expectativas de alto desempeño (Pfeffer, 1996).

La estrategia de marketing directamente relacionada con la capacidad de enaltecer las virtudes de la empresa como empleadora es la llamada "*Employer Branding*". Las empresas que desarrollan adecuadamente este "branding seleccionador" se ayudan de su propuesta de valor hacia los empleados para atraer a los profesionales más brillantes del mercado (Pardo, 2015).

- **Evaluación del desempeño:** a través del diseño de programas de evaluación y la elaboración de indicadores que permiten realizar un efectivo seguimiento, se mide el grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor del personal. Generalmente, son muchas las empresas que realizan seguimientos en el desempeño, pero la evaluación del potencial y la identificación y medición del talento es una tarea que aún queda pendiente en muchas compañías.

Grateron et al., (2009), propusieron ciertos criterios para lograr una correcta evaluación del desempeño:

- Garantizar un clima laboral de respeto y confianza capaz de generar expectativas de aprendizaje, innovación, desarrollo y crecimiento.
- Proporcionar a los trabajadores una asunción de responsabilidad y definición de metas.
- Desarrollar un estilo empresarial democrático, participativo y consultivo con propósitos de una visión futura y de mejora continua.
- Transformar la organización en un proceso de diagnóstico de oportunidades.

De este modo, se podrán detectar necesidades de formación, identificar personal clave, realizar promociones internas, proponer planes de desarrollo, tomar decisiones sobre salarios y compensaciones, así como generar un impacto directo sobre la productividad (Sales, 2002).

- **Desarrollo de personas:** la formación en la empresa comprende tres conceptos -la capacitación, basada en ofrecer a los empleados habilidades concretas para el trabajo que desempeñan en el presente; el perfeccionamiento, entendido como la búsqueda de mejora a futuro; y el desarrollo, que intenta preparar al individuo para futuras demandas laborales, facilitando el logro de competencias sociales, humanas y técnicas.

Calderón (2002), argumenta que en la actualidad no bastan las habilidades técnicas, se demandan también competencias que van desde el pensamiento reflexivo, la destreza mental, la lectoescritura, el pensamiento lógico y las habilidades creativas; además de éstas, añade las inherentes al desempeño social como la capacidad de trabajar en grupo, negociar, interrelacionarse, y las personales como la autoestima y la seguridad en sí mismo.

Más adelante, abordaremos específicamente esta práctica de gestión de talento para ahondar en el protagonismo que han ido adquiriendo estas iniciativas a lo largo de estos últimos años.

- **Retención:** se trata de conseguir que el personal realmente valioso para la organización no se vaya; en otras palabras, evitar abandonos no deseados.

La compensación o retribución es una de las mejores políticas de capital humano para retener a los empleados, sin embargo, no es la única. Otras iniciativas relacionadas con la conciliación, la generación de compromiso, la motivación, flexibilidad, etcétera, se están convirtiendo en retribuciones de percepción no económicas que son valoradas cada vez más por el personal.

Todo lo anterior, queda recogido en la llamada “Estrategia de Recompensa Total” definida como “el arte de combinar cinco elementos - compensación, beneficios no monetarios, conciliación, talento y reconocimiento y, desarrollo y oportunidades de carrera- en un paquete o ecuación diseñada a medida para ofrecer la mejor *Employee Value Proposition (EVP)*” (Browne, R. 2012).

Porque no debemos olvidar que pagar bien, no significa pagar más, sino pagar mejor, lo que no conlleva referirse estrictamente al salario.

Aunque todas las prácticas juegan un papel decisivo, a continuación, nos centraremos única y específicamente en el desarrollo o formación. La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto de que, se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial permitiendo la capacitación de las personas que integran esa organización.

2.5 DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Figura 6. Prácticas de la Gestión de Talento; énfasis en el Desarrollo de Personas



Fuente: Elaboración propia

A medida que el Desarrollo de Talento o su término en inglés *Talent Development* (TD) ha ido adquiriendo protagonismo en la sociedad del conocimiento y en el progreso de la administración moderna, la inversión que realizan las empresas en este ámbito va en aumento.

Por otra parte, las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, calidad, innovación, etc., son razones que motivan a las empresas a invertir en un talento humano mejor cualificado y más dinámico porque los conocimientos y capacidades envejecen a un ritmo acelerado y los puestos de trabajo cambian de contenido.

Dada la importancia, los investigadores del mundo académico se han centrado en los talentos desde una perspectiva de desarrollo de estos (Caplan, 2013; Capelli, 2008; Garavan et al., 2012).

Amir Hedayati Mehdiabadi y Jessica Li (2016), sostienen que el enfoque del desarrollo del talento se diferencia de otros enfoques de desarrollo en aspectos tan característicos como la inclusión de una cuidadosa atención al desarrollo personalizado de los individuos en función de sus capacidades, intereses, necesidades y motivaciones. Lo que, inevitablemente, refuerza el requerimiento de establecer una estrecha conexión entre TD y las estrategias generales del capital humano.

Son varias las definiciones que se le han ido dando a lo largo de los años al Desarrollo del Talento. A continuación, se muestra una tabla con las definiciones que considero más actuales y acertadas, sin embargo, no quedan exentas de limitaciones:

Tabla 1. Definiciones de TD y las limitaciones identificadas

Autor(es) y año	Definición	Limitación
Benham (1993)	<i>“Es un marco de desarrollo integral que sostiene el progreso de transformar a las personas que se perciben como factores de producción para convertirlas en fuerzas de contribución”</i>	Uso de términos generales y ambiguos como “fuerzas de contribución”
Ibeh y Debrah (2011), citando a Evans, Pucik y Barsoux (2002)	<i>“El desarrollo del talento, como parte integral de la gestión del talento, implica el desarrollo de los líderes a través de procesos como el coaching, feedback, formación, tutoría y el desafío a los empleados”</i>	Es estrecha, sólo se centra en los líderes. Limitada al ámbito de la organización.
Garavan, Carbery y Rock (2012)	<i>“El desarrollo del talento se centra en la planificación, selección y la aplicación de estrategias de desarrollo para todo el conjunto de talentos, con el fin de garantizar que las organizaciones cuenten con los talentos necesarios actuales y futuros para alcanzar los</i>	Limitada al ámbito de la organización.

	<i>objetivos estratégicos, haciendo que las actividades de desarrollo estén alineadas con los procesos de gestión del talento de la organización”</i>	
Chami-Malaeb y Garavan (2013) citando a Bourdeau y Ramstad (2005)	<i>“El desarrollo del talento se centra en el desarrollo de los empleados calificados como talentosos y de aquellos que ocupan puestos clave en las organizaciones”</i>	Definición circular (contiene ambos términos, talento y desarrollo)

Fuente: *Elaboración propia, adaptado de “Human Resource Development Review 15 (3)” de Amir Hedayati Mehdiabadi y Jessica Li (2016)*

No obstante, y en términos de simplificación, siendo conscientes de que existe un debate en el *Talent Development* sobre si los términos aprendizaje/formación y desarrollo se deban tomar como distintos, nosotros identificaremos el concepto de desarrollo del personal con el de formación. De este modo, y en un sentido amplio, la formación en la empresa comprende la toma de medidas tendentes a conseguir unas competencias individuales y colectivas, que posibiliten a la organización empresarial disponer de personalidades capaces de satisfacer óptimamente sus objetivos personales, así como los propios de la organización.

En *“Train the Trainer: Instructors Guide”* de Ittner y Douds (1997), la formación se determina como el desarrollo y la entrega de información que las personas utilizarán después de asistir a dicha formación. En esta definición, cabe destacar el término “utilización” ya que actúa como elemento diferenciador para distinguir la formación de cualquier otra situación en la que se proporciona información, argumentando, que, en esta última, no se espera que toda la información dada vaya a ser utilizada.

En este sentido, Garay y Giménez (2009), proponen que todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional, así como el desarrollo tecnológico, no son efectivos si no van acompañados por el crecimiento intelectual y cultural. Esto corresponde a una formación integral en la organización y de alto impacto en la productividad de la empresa.

Uno de los mecanismos que se emplea hoy en día para este fin, es la formación basada en competencias; la cual, puede entenderse como un proceso abierto y flexible de desarrollo de las competencias laborales identificadas, a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y como trabajadores (Claudia E. Pardo y Olga L. Díaz, 2014). La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial (Pardo, 2007). Para ello, será imprescindible que las empresas detecten en sus colaboradores, mediante diversos mecanismos internos, diferencias entre lo que éstos hacen versus lo que deberían hacer, lo que saben versus lo que deberían saber y lo que saben ser versus lo que deberían saber ser; sólo así se permitirá

acortar o eliminar las brechas de la falta de adecuación presente o futura de las personas en la organización.

Dentro del enfoque de la gestión por competencias, la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional son parte de los aspectos que más se destacan; se demuestra claramente, que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden, es decir, no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional (Pardo, 2007).

Por otro lado, se debe tener en cuenta que cada perfil se encuentra en una casuística personal, lo que deriva en la necesidad de identificar el tipo de problema de competencia específico. Éstos pueden ser muy diferentes: problemas de nivelación de conocimientos básicos, erosión de las competencias por problemas en la actualización de los conocimientos, problemas para la adquisición de nuevas competencias ligadas a cambios o nuevos proyectos, problemas en la transmisión de las competencias, en el aprovechamiento del potencial de estas, etc.

En este sentido, se identifica una clasificación básica de los tipos de formación existentes en las empresas:

- a) Formación profesional. Es aquella que proporciona al individuo los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para ejercitar por primera vez una actividad profesional; puede tratarse de una formación profesional básica o especializada en el puesto de trabajo.
- b) Perfeccionamiento profesional. Se refiere a la ampliación y adecuación de los conocimientos y capacidades de los trabajadores que ya pertenecen a la vida laboral y poseen cierta experiencia; estas formaciones serán utilizadas para la adaptación o para la promoción.
- c) Nueva formación profesional. Se trata de la transmisión de los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para el desempeño de una nueva profesión o actividad cualitativamente diferente.

Independientemente de esta clasificación, la formación de la empresa puede realizarse incidiendo sobre dos tipos de aprendizaje distintos: el aprendizaje maquinal, centrándose en la tarea o, el aprendizaje significativo, centrándose en el factor humano.

Tabla 2. Tipos de aprendizaje: maquinal vs significativo

Aprendizaje maquinal	Aprendizaje significativo
<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en la tarea, en el factor técnico. - Motivación extrínseca; el conjunto de acciones que se llevan a cabo busca conseguir una recompensa externa, por ejemplo, el salario. - Adaptación pasiva; no se dan modificaciones profundas en el sujeto y tampoco actúa como un 	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en el factor humano. - Motivación intrínseca; nace del interior de cada uno, independientemente de cualquier tipo de estímulo externo que reciba. - Adaptación activa; el sujeto se transforma, modifica el medio y al modificar el medio, se modifica así mismo. Surge de las ganas de

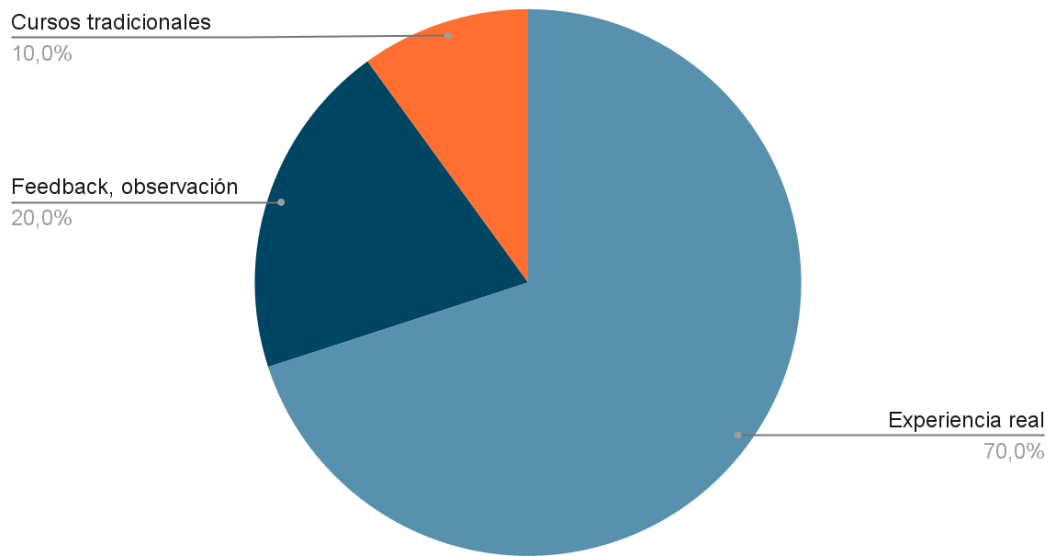
agente modificador de su medio. - Evaluación de lo aprendido. - Se refiere a saber → querer → hacer	aprender y desarrollarse del propio individuo. - Evaluación de la variación del compromiso. - Se refiere a querer → saber → hacer
---	---

Fuente: *Elaboración propia, adaptado de Saiz Santos, M. Apuntes y material complementario de la Gestión de Recursos Humanos (2021)*

Como podemos apreciar en la tabla anterior, es el aprendizaje significativo el que proporciona realmente un verdadero valor a los recursos humanos de la empresa; nos aleja de un mero elemento de carga de la compañía que supone reestructurar, motivar o adaptar para que responda a las necesidades empresariales. El aprendizaje significativo consigue que el factor humano tenga por voluntad propia la motivación suficiente como para convertirse en el motor de la organización, considerándose el activo más importante y la mejor ventaja competitiva. Asimismo, da pie a aprovecharse del cambio generalizado en un entorno en el que la supervivencia y el éxito de las empresas juegan un papel decisivo; las personas están preparadas, no tienen miedo, y es la propia organización quién confía en ellas.

Otro modelo de aprendizaje y desarrollo es el 70:20:10, popularizado tras la publicación del libro *“The Career Architect Development Planner”* (Lombardo & Eichinger, 1996) en el que se exponen los resultados de la investigación realizada en el *Center of Creative Leadership* - institución educativa estadounidense sin ánimo de lucro- para conocer cómo los ejecutivos aprenden, crecen y cambian a lo largo de sus carreras. Para estos autores, *“el desarrollo generalmente comienza con una comprensión de la necesidad actual o futura y la motivación para hacer algo al respecto”*, por lo que la esencia de este modelo es que el aprendizaje ocurre mediante diferentes enfoques (Jennings, Overton y Dixon, 2016) en función del carácter formal, dirigido o aplicado del mismo.

- El 70% del aprendizaje se lleva a cabo mediante la práctica real, nace de la experiencia, bien en el trabajo o en la vida real; lo que queda recogido como *“learning by doing”*.
- El 20% se basa en la retroalimentación o feedback, la observación y el trabajo con los demás (pueden ser mentores, coaches, conversaciones con otras personas, líderes, etc.); es decir, se aprende escuchando e interactuando.
- El 10% se da mediante la formación formal o los cursos tradicionales, pudiendo ser presenciales, semipresenciales o virtuales.

Gráfico 1. Modelo de aprendizaje 70-20-10

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, son numerosas las organizaciones en todo el mundo, como Coca Cola, Microsoft, HP o American Express que utilizan este modelo (Jennings y Wargnier, 2012). Sin embargo, son muchas las voces críticas que apuntan, principalmente, a la escasez de soporte empírico.

Por otro lado, Pontefract (2013), sostiene que el modelo es incompleto y como alternativa, propone el modelo 3-33 (33% aprendizaje formal, 33% informal y 33% social). Con él, se pretende conseguir un aprendizaje colaborativo, continuo, conectado y basado en la comunidad, para ello, todo el modelo se basa en el concepto *Pervasive Learning* o aprendizaje omnipresente.

Dicho lo cual, el empleado se convierte en el arquitecto de su propio aprendizaje. No obstante, hay que facilitar contextos favorables para que se puedan llevar a cabo. Del mismo modo, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferentes; aunque las organizaciones diseñen esquemas generales para desarrollar competencias en su capital humano, basado en los esquemas de aprendizaje que potencializan sus procesos cognitivos, siempre se puede añadir cierta distinción personalizada acorde a cada colaborador.

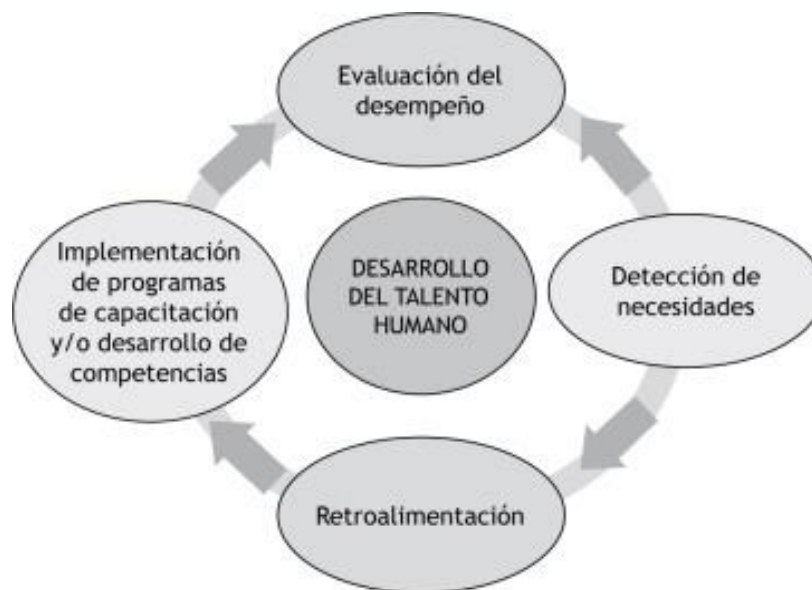
Por otra parte, Bohlander y Scott (2009), argumentan que el aprendizaje distribuido es más efectivo que el aprendizaje masivo, ya que el espaciar los contenidos en diferentes momentos de secuencias cortas, muestran mayor efectividad que realizar una capacitación de mayor número de horas en un solo momento.

Por lo tanto, no cabe duda, el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de afiliación y compromiso organizacional (Claudia E. Pardo y Olga L. Díaz, 2014)

Es importante sumarle al desarrollo humano el conocimiento que los propios directivos identifican para la consecución de una formación integral en su plantilla, de lo contrario, no se podrían llevar a cabo técnicas ni métodos de formación.

Tal como exponen Bohlander y Snell (2009), el capital humano es un intangible que no puede administrarse de la misma manera que la organización administra los productos, las tecnologías, etc.; las acciones que conciernen a este aspecto estarán centradas en lograr potencializar a las personas. Por lo que, el propio desarrollo de talento humano es obra de un continuo proceso que parte de la evaluación del desempeño.

Gráfico 2. Proceso de desarrollo de talento humano



Fuente: Artículo “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá” de C. E. Pardo y O. L. Díaz (2014)

Como se puede observar en el gráfico superior, la evaluación del desempeño permite gerenciar, dirigir y supervisar el equipo de trabajo del que se pretende identificar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, las necesidades de mejoramiento permanentes y el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos (Pardo, 2007). De esta manera, se detectan las necesidades, a fin de que, mediante la retroalimentación a los colaboradores, éstos conozcan las potencialidades e identifiquen las debilidades haciendo posibles las acciones de mejora. Estas acciones de mejora se traducen en la implementación de programas de capacitación y de desarrollo de competencias de las que hablaremos a continuación.

Visto lo anterior, podemos afirmar que el conocimiento se considera la unidad analítica básica necesaria para explicar el comportamiento de las empresas.

2.6 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE FORMACIÓN

El conocimiento se origina y se acumula en las personas. Esta acumulación del saber depende de la capacidad de cada persona y aumenta a medida que el conocimiento y las experiencias humanas crecen, se propagan por los sistemas y redes desarrollados, y por el

modo en que la persona percibe, discierne, adapta y reforma los datos. La realización de estas acciones afectivas apunta, una vez más, al capital humano como el principal activo de las organizaciones.

En la actualidad, las empresas tienen la tarea de crear un espacio donde el aprendizaje continuo se vea como el motor para estimular a los colaboradores, atraer nuevos talentos y retenerlos. Es una forma de lograr una buena posición competitiva, donde el conocimiento individual sea capaz de ascender por los grupos y se articule en conocimientos organizacionales.

Para que sea posible el aprendizaje o desarrollo dentro de la organización, es imprescindible que exista una cultura de formación y conocimiento promovido desde la gerencia, un ambiente que facilite el diálogo, la experimentación e intercambio de vivencias. Sólo así se podrá establecer un modelo organizacional que apueste por el desarrollo implementando técnicas de formación acordes a su propio contexto. Es más, los empleados talentosos buscan empresas donde puedan aumentar o potenciar sus capacidades, de lo contrario, el vínculo con la compañía será insignificante y cortoplacista.

Ya en 1972, los autores Davis y Taylor, afirmaban que las tareas rutinarias y repetitivas quedarían relegadas a la máquina y que, al factor humano, se le irían exigiendo crecientes dosis de responsabilidad, autonomía, iniciativa, polivalencia y capacidad de razonamiento. Por lo tanto, en el actual panorama de cambios constantes, queda patente la importancia y relevancia de llevar a cabo una formación continua.

Impartir conocimientos (*knowledge*), habilidades (*abilities*), destrezas (*skills*) o actitudes (*attitudes*), también conocidas como KASAs, a los participantes implica un proceso regido por determinadas estrategias. Estas estrategias para impartir dichos KASAs son los métodos de formación. Ampaipatkul (2004) define los métodos de formación como *“los métodos o actividades que un formador o instructor emplea como medio para transmitir conocimientos, experiencias o información a los participantes con el fin de facilitar su aprendizaje, lo que podría llevarlos a cambiar su comportamiento y actitud de trabajo de acuerdo con los objetivos que el curso persigue”*.

Por otro lado, los autores Barbara Ostrowski, Klodiana Kolomitro y Tony C.M. (2014) excluyen de su definición la inclusión de un formador; no todos los métodos de formación requieren de una persona que transmita la instrucción, existen fuentes distintas por las que puede brotar la información sin necesidad de la presencia de un instructor. Por ello, argumentan que los métodos de formación son un conjunto de procedimientos, actividades o técnicas sistemáticas diseñadas para impartir a los participantes los KASAs que tienen una utilidad directa en la mejora de su rendimiento laboral.

Un término muy ligado al “método de formación” es la “ayuda a la formación”. Las ayudas a la formación son herramientas específicas utilizadas para el acompañamiento y sustento a la impartición del contenido de la formación. Tal como exponen Bink, Wampler, Dublac y Cage (2011) *“las ayudas a la formación son objetos o aparatos que facilitan los objetivos de aprendizaje de la formación”*. Sin irnos más lejos, un ejemplo muy sencillo sería un libro, videos o películas de demostración de diversas tareas, material impreso etc.

Tal como destacamos en líneas anteriores, la formación se imparte dentro de un programa de formación; comienza con el reconocimiento de las necesidades, a continuación,

se implantan métodos de formación que conducen a la propia formación y, posteriormente, a la evaluación.

Pero ¿cuáles son esos métodos de formación? Barbara Ostrowski, Klodiana Kolomitro y Tony C.M. (2014) identifican trece tipos de métodos básicos de formación:

- **Estudio de casos o casos prácticos (*Case Study*).**

Ofrece a los participantes la oportunidad de desarrollar sus habilidades con la presentación de un problema; por un lado, puede ser sin solución, para que lo resuelvan; y por otro lado, con una solución, a modo de ejemplo para saber cómo resolverlo.

- **Formación basada en juegos (*Games-Based Training*).**

Los “jugadores” en formación compiten en una serie de tareas de toma de decisiones que les permite explorar una variedad de alternativas estratégicas y experimentar las consecuencias que afectan a los otros jugadores, pero que no conllevan riesgo ni para los individuos ni para la organización.

- **Periodo de prácticas profesionales (*Internship*).**

Consiste en una formación práctica supervisada en el puesto de trabajo, en la que se permite al alumno trabajar en el puesto para el que se está formando, pero con algunas restricciones y con una remuneración sustancialmente menor o sin remuneración.

- **Rotación de puestos de trabajo (*Job rotation*).**

Se trata de formarse para un puesto de trabajo trabajando en él durante un tiempo limitado, pero manteniendo el puesto de trabajo original.

- **Seguimiento laboral (*Job shadowing*).**

Consiste en que el educando observe de cerca a alguien que realiza un trabajo específico en el entorno laboral natural con el fin de presenciar de primera mano los detalles de ese puesto de trabajo.

- **Conferencias o charlas (*Lecture*).**

Implica la difusión de material de formación por parte de un formador a un grupo de alumnos, mediante instrucciones verbales.

- **Mentoring o tutorías y aprendizaje (*Mentoring and apprenticeship*).**

El mentoring se trata de una asociación “one-on-one” entre un empleado novato y un empleado veterano. El objetivo de la tutoría es proporcionar apoyo y orientación a los empleados con menos experiencia, mientras que el aprendizaje sirve para desarrollar las habilidades del trabajo.

- **Instrucciones programadas o E-learning (*Programmed instruction*).**

Supone la impartición de formación a través de una instrucción que se imparte mediante un programa a través de algún dispositivo electrónico sin la presencia de un instructor; el dispositivo electrónico puede ser un ordenador, un reproductor de DVD, un reproductor de CD, etc.

Además, también existe el “*blended learning*” o “*B-learning*” que, básicamente, se trata de una formación *E-learning* semipresencial; es decir, es un aprendizaje mixto en el que se combinan actividades presenciales, sincrónicas y de e-learning como una unidad integrada de aprendizaje.

- **Modelo de roles (*Role-modeling*).**

Conlleva la presentación en vivo de las habilidades ante una audiencia de aprendices.

- **Juego de roles (*Role play*).**

Exige que los participantes asuman un personaje y representen el papel en un escenario o serie de escenarios ficticios; el aprendizaje se produce mediante la reflexión acerca de la obra.

- **Simulación (*Simulation*).**

Este método implica el uso de un simulador en el que se desarrollan habilidades específicas mediante la práctica repetida con una experiencia multisensorial de condiciones emuladas. Una de las formas que puede adquirir la simulación es el entrenamiento en realidad virtual o su término en inglés “*Virtual Reality Training*”, lo que se traduce en una total inmersión sensorial de los participantes.

- **Formación basada en estímulos (*Stimulus-based training*).**

Mediante la utilización de algún tipo de estímulo como puede ser la música, obras de arte, narraciones etc., se busca motivar al colaborador a aprender. Esta formación induce al individuo a estar en un estado de relajación y de conciencia que incita el aprendizaje.

- **Formación en equipos (*Team-training*).**

Método destinado exclusivamente a grupos de individuos que se comportan de forma interactiva, ya sea para mejorar el conocimiento mutuo dentro de un equipo o para formar al equipo en una habilidad específica del propio colectivo.

Lógicamente, cada método tiene sus ventajas y desventajas; cada organización deberá valorarlas para elegir el más adecuado basándose en las propias circunstancias de la empresa y de sus colaboradores.

B. Ostrowski, K. Kolomitro y Tony C.M. (2014), tienen sus propios criterios para poder comparar los métodos vistos recientemente. Son siete las consideraciones que, argumentan, deben tenerse en cuenta a la hora de elegir el método de formación; tres de ellas son escalas de medida ordinales (nivel de interacción, consideración de los costes, demandas de tiempo) y las otras cuatro, escalas nominales (modalidad de aprendizaje, entorno de formación, presencia del formador y proximidad):

Tabla 3. Comparación de los trece métodos identificados basados en los siete criterios

Métodos	Modalidad	Entorno¹	Formador	Proximidad	Interacción	Costes	Tiempo
<i>Case Study</i>	Haciendo	Artificial	Sí	Cara a cara/remoto	Variable	Bajos	Moderado
<i>Games-Based Training</i>	Haciendo	Artificial	Sí	Cara a cara/remoto	Interactivo	Moderados	Mucho
<i>Internship</i>	Haciendo	Natural	Sí	Cara a cara	Algo interactivo	Bajos	Mucho
<i>Job rotation</i>	Haciendo	Natural	n/d	Cara a cara	Pasivo	n/d	n/d
<i>Job shadowing</i>	Viendo	Natural	Sí	Cara a cara	Pasivo	Bajos	Poco
<i>Lecture</i>	Escuchando	Artificial	Sí	Cara a cara/remoto	Pasivo	Moderados	Poco
<i>Mentoring</i>	Haciendo	Natural	Sí	Cara a cara/remoto	Algo interactivo	Bajos	Moderado
<i>Programmed Instruction</i>	Viendo	Artificial	No	Remoto	Pasivo	Moderados	Poco
<i>Role-modeling</i>	Viendo	Simulado	Sí	Cara a cara/remoto	Pasivo	Moderados	Poco
<i>Role play</i>	Haciendo	Simulado	Sí	Cara a cara	Interactivo	Bajos	Poco
<i>Simulation</i>	Haciendo	Simulado	No	Cara a cara	Pasivo	Altos	Moderado
<i>Stimulus-based training</i>	Variable	Simulado	Sí	Cara a cara	Algo interactivo	Moderados	Poco
<i>Team-training</i>	Haciendo	Artificial	Sí	Cara a cara/remoto	Interactivo	Moderados	Poco

¹**Entorno:** a) Natural= Entorno laboral; b) Artificial= Creado específicamente para la formación; c) Simulado= es artificial, pero pretende simular el entorno natural

Fuente: Adaptado del artículo "Training Methods: A Review and Analysis" de B. Ostrowski, K. Kolomitro y Tony C.M. (2014)

A parte de estas trece técnicas, cabe añadir otras tres más que se recogen en el artículo *“Is executive coaching more effective than other management training and development methods?”* de I. Rekalde, J. Landeta, E. Albizu y P. Fernandez (2017):

- **Cursos de formación profesional.**

Se incluyen en esta categoría los cursos externos o internos, de diferente duración y formato. Son de carácter meramente formal y parten de la base de que el sujeto recibe de forma pasiva el conocimiento declarativo que precisa. Pueden ser cursos idiomáticos, másteres, cursos de prevención laboral etc.

Este tipo de cursos son la modalidad más sencilla y conocida de formación en el entorno organizacional.

- **Outdoor training.**

Es un programa que se emplea frecuentemente para el desarrollo de competencias de los empleados o directivos; se sirve de la naturaleza como aula y del aprendizaje experimental como método.

En este tipo de prácticas, el objetivo es poner a un grupo de personas de la misma compañía ante situaciones que dependan de la cooperación mutua, con el propósito de arraigar emocionalmente conductas y actitudes que, más tarde, deberán aplicar en su vida profesional.

- **Executive coaching.**

Se trata de una técnica que pretende ajustar las competencias del directivo a las necesidades y el contexto de su organización.

Basada en encuentros periódicos entre un directivo y un *coach*, este último acompaña al directivo en un proceso tendente a modificar determinados comportamientos en el trabajo. En una alianza de colaboración, el *coach* se compromete con el directivo a establecer y clarificar la finalidad y los objetivos para desarrollar un plan de acción destinado a su consecución.

El coach puede ser un agente externo o interno, los contactos entre *coach* y *coachee* pueden tener lugar dentro o fuera de la empresa, pero la actividad de desarrollo debe materializarse *on-the-job*.

A través de este tipo de práctica los cambios del comportamiento son puntuales, claves y centrados en conductas específicas, por lo que es necesario ir trabajando cada conducta de forma individual. Es decir, la peculiaridad de este método se caracteriza en que la práctica conductual es su componente central, además de tratarse de una técnica totalmente personalizada y de alta confidencialidad que proporciona una retroalimentación constructiva entre coach y coachee.

Por ende, es vital comprender que los programas de desarrollo no se encuentran descontextualizados, sino que siempre dependen de la situación personal y del bagaje cultural de los participantes y de sus organizaciones (Smith, 1993); no todos los métodos son viables para todas las empresas, ni todas las empresas requieren del uso de todas las técnicas. En

otras palabras, cualquier método puede ser efectivo en el desarrollo de una persona si se adapta a sus necesidades y es conforme a lo que se busca en la organización.

3. MARCO PRÁCTICO

Con el fin de facilitar la comprensión de los hallazgos teóricos, vale la pena considerar aquellos hechos o acontecimientos reales que soporten dichas teorías. Por medio del análisis y la interpretación de los datos, será posible verificar el tema que nos concierne en el presente trabajo: la gestión del talento en las empresas.

Concretamente, el estudio empírico abarca la recolección de información orientada al desarrollo del capital humano en dos sectores totalmente opuestos; el sector industrial y el sector bancario. Se trata, por tanto, de conocer las actuaciones de las compañías objeto de estudio en sus propios mercados competitivos y, mediante los conocimientos y herramientas conferidas, plantear si, efectivamente, la gestión del talento se ajusta a lo establecido.

En este caso, recogemos la perspectiva de dos empresas referentes en su entorno. Por un lado, Draxton Atxondo y por otro, Kutxabank; respectivamente, una fundición y una entidad bancaria. Ambas, creen firmemente que apostar por su capital humano es estar un paso por delante de sus competidores, y que sea ese mismo capital, el que posibilite el logro de una ventaja competitiva difícil de vencer.

3.1 DRAXTON ATXONDO

BREVE PRESENTACIÓN

Corría el año 1967 cuando cuatro emprendedores, en un contexto comarcal de desarrollo importante de actividad industrial metalúrgica, llevan a cabo un proyecto industrial, en un pequeño valle llamado Atxondo, con el que nace *Fundiciones Achondo SA*.

Tras unos años de creciente actividad, la empresa decidió reconvertirse y entrar en una nueva actividad: la automoción. A lo largo del tiempo, y después de haber superado varias crisis, se ha ido renombrando. Es en 2018, cuando *Fuchosa* se integra en el grupo mexicano *GIS (Grupo Industrial Saltillo)*, y se convierte en lo que es ahora Fuchosa Sociedad Limitada (Draxton Atxondo).

Draxton Atxondo, se trata de una empresa proveedora de componentes para vehículos automotores y comerciales. Concretamente, esta fundición, especializada en el fundido de hierro para los soportes de freno de disco en los automóviles, opera de manera global ya que cuenta con operaciones en tres continentes y seis países.

Dispone de una plantilla fija de 198 trabajadores que, en ocasiones, para paliar necesidades productivas u organizativas, se complementa con trabajadores temporales contratados por ETTs.

Aunque la empresa está organizada en ocho departamentos (anexo 1), abordaremos esencialmente el de Talento y Cultura, comúnmente conocido como el área de RRHH, desde donde se inicia la gestión del talento de la propia empresa.

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN DRAXTON ATXONDO

Para Draxton Atxondo, no se entiende un crecimiento empresarial sin el desarrollo interno de sus personas. Sostienen que el talento se ha convertido en la base fundamental de su organización en un contexto cada día más globalizado y competitivo, ya no sólo por la situación del mercado sino también por la exigencia de las personas. Éstas no buscan únicamente una compensación económica atractiva como venía siendo tiempo atrás, ahora se valoran otros aspectos como la conciliación y las posibilidades de desarrollo personal.

Por lo tanto, esto supone un reto que se sostiene cubriendo las necesidades mutuas, de la empresa y del talento; nutrirse recíprocamente hará que el sistema no se desestabilice.

Es tal la importancia que se le atribuye a la gestión de talento en esta empresa, que la planificación de esta se incluye en el Modelo de Competencias que forma parte de los valores de la propia organización. Entre todos los valores, destacamos los referidos específicamente al desarrollo humano y con los que se busca impulsar:

- Ser responsable del propio desarrollo profesional.
- Desarrollar el liderazgo y reconocer las habilidades de los compañeros.
- Promover la colaboración y el trabajo en equipo.
- Contribuir a construir un buen ambiente de trabajo donde todos los compañeros puedan sacar su máximo potencial.

La Planificación de Talento de Draxton, es el proceso que homologa y calibra la forma en que se analiza, evalúa y desarrolla el talento en la organización para promover el intercambio de talento entre divisiones y áreas funcionales. Sus objetivos se basan en identificar colaboradores y los posibles puestos a suceder, establecer tiempos y recursos necesarios para llevar a cabo dicho proceso; asimismo, se debe contar con la visión clara de los colaboradores que la organización requiere para el logro de los objetivos y resultados de la compañía.

El sistema de desarrollo de talento de Draxton Atxondo comienza con la identificación de aquellos puestos estratégicos que impactan de forma considerable en la ventaja competitiva empresarial. Esta distinción del valor de los puestos clave, se visualiza en un organigrama descriptivo en el que se distinguen cada uno de los puestos por las distintas funciones, tareas y competencias con las que se les caracteriza, además del impacto que éstos generan en su entorno. La empresa, tiene definido lo que significa para ellos un puesto clave argumentando que *“es una función determinante para la operación, que permite la interacción entre áreas facilitando el mejor desempeño del negocio. También debe ser un puesto que permita el desarrollo del talento a través del tiempo y de diversas experiencias”*.

De esta manera, y siguiendo el modelo teórico de Collings y Mellahi, las *“key positions”* se hallan en puestos de responsabilidad (gerencia y directores o responsables de área) y en puestos técnicos de ingeniería. Estos últimos, influyen de forma semidirecta en el producto final comercializado ya que realizan el diseño de las piezas, pero, además, el tener un área de ingeniería potente en el sector del automotor dota de seriedad y robustez ante los *stakeholders*. Si tomamos de referencia la matriz de Lepak y Snell (figura 3), la relación de la empresa con estos trabajadores debe ser de conocimiento, con un nivel de inversión en formación y desarrollo eminente; del mismo modo, se requiere un sistema de recursos

humanos basado en el compromiso a largo plazo que abogue por la autonomía y la participación de los empleados. En cuanto a la matriz propuesta por Odiorne (figura 4), estas personas se clasificarían como empleados *“estrellas o stars”* debido al alto rendimiento actual y potencial futuro que demuestran.

La otra gran parte de puestos estratégicos, son los de mano de obra directa, aquellos ocupados por la mayoría del personal de la empresa. No obstante, aun añadiendo un valor estratégico muy alto, son trabajos muy estandarizados, disciernen de la gran especificidad con la que queda encuadrado el talento. Según Lepak y Snell (figura 3), la relación entre empresa y colaborador está orientada a la productividad, siendo el horizonte temporal más corto; lo que conlleva a que se requieran sistemas de RRHH centrados en el puesto de trabajo. Por ese mismo motivo, no se les puede tener en cuenta para el sistema de gestión del talento como tal. Del mismo modo, son los que Odiorne (figura 4) define como empleados al límite o *work-horses*, describiéndoles como necesarios para poder desempeñar con éxito la determinada actividad pero exentos de factores innatos que no elevan su potencial.

Una vez identificados los *“key positions”*, se procede a cubrir esos puestos con un *“talent pool”* acorde a los mismos. Para formar parte de la llamada reserva de talento, se ha de identificar que realmente sean personas de alto rendimiento. La empresa determina el talento clave a ocupar la reserva de talento como *“aquellos colaboradores con alto desempeño, potencial y apego a las vivencias de la empresa; en quienes la compañía fija su interés por retener, recompensar y desarrollar para garantizar la continuidad exitosa del negocio”*. Para el reconocimiento del valor de los colaboradores, utilizan una herramienta llamada *“Talent Review”* de la que llevan haciendo uso tres años. Se trata de una matriz que mide el potencial (eje vertical) y los resultados (eje horizontal) con la que se identifica el talento emergente en la compañía.

Como podemos apreciar a continuación, es una matriz de *nine boxes* de la que se encargan de completar los responsables de cada área, evaluando a su equipo al final de cada año. Una vez que cada responsable rellena los cuadrantes con el nombre del colaborador que posiciona en los distintos espacios, se da la posibilidad de obtener una evaluación horizontal; es decir, otro director de un departamento distinto tendrá la opción de ser partícipe y elaborar la matriz según sus criterios, aportando un punto de vista diferente. Aquellos colaboradores con una antigüedad inferior a seis meses en la organización, no se ajustarán a esta evaluación ya que se consideran *“Too New to rate”*. Sin embargo, todos aquellos que se encuentren en este caso, contarán con evaluación del desempeño y serán colocados fuera de la matriz al lado derecho de la misma.

Figura 7. Talent Review: Matriz potencial/resultados



Tabla 4. Medidor de potencial

Potencial	Descripción
ALTO 7, 8 y 9	Persona muy valorada en la organización, alta agilidad para aprender demuestra capacidad intelectual y actitud de liderazgo para progresar a niveles de mayor responsabilidad y complejidad. Podría tener hasta 2 niveles organizacionales considerando: promoción interna, movimiento lateral o cambio de negocio en los siguientes 5 años, independientemente de si la persona está o no dispuesta a relocalizarse en este momento.
BUENO 4, 5 y 6	Persona valiosa para la compañía, podría crecer 1 nivel organizacional considerando: promoción interna, movimiento lateral o cambio de negocio en el medio plazo (1 -3 años). Independientemente de si la persona está o no dispuesta a relocalizarse en este momento.
BAJO 1, 2 y 3	Su habilidad y experiencia son apropiados para su nivel actual de responsabilidad, comúnmente son personas altamente especializadas en un rol técnico o administrativo, les cuesta trabajo tomar nuevos roles y se sienten cómodos donde están. Pudiera representar un bloqueo al desarrollo de talento. Independientemente si la persona está en este momento dispuesto a relocalizarse.

Fuente: Adaptado. Responsable de Cultura y Talento de Draxton Atxondo.

Todo colaborador que quede ubicado en las cajas 6, 8 y 9 (ilustradas en azul) deberá ser comunicado del nivel de potencial con el que se le ha sido asignado para clarificar con

mayor detalle sus posibilidades de crecimiento, para ubicar a la persona para trabajar en áreas específicas de desarrollo, sustentar la diferenciación para avances de carrera y el *engagement*.

Asimismo, se podría decir que no es una matriz totalmente discriminatoria que solo tiene en cuenta los cuadrantes azules; no se requiere ser empleado de alto potencial para ser considerado y recibir una promoción en la organización (cajas 2, 3 y 5, ilustradas en verde).

Cabe destacar, el evidente paralelismo que guarda esta matriz con la propuesta de Odiorne; ambas inciden en el potencial y resultados o rendimientos de los trabajadores.

Sin embargo, siguen existiendo riesgos. Por un lado, la falta de *expertise* del jefe para comunicar asertivamente el significado de esta clasificación y/o madurez del colaborador para recibir la información; y por otro lado, la posible etiquetación del talento de forma permanente cuando la evaluación es solo representativa de un momento en el tiempo.

Otro modo que tienen en Draxton Atxondo de identificar rápidamente a los colaboradores que pueden integrarse en el *"talent pool"* es medido por otro tipo de cualidades que van más allá del desempeño o potencial. El responsable de Talento y Cultura de la organización argumenta literalmente: *"si ves que a las personas les retas y responden, demuestran capacidades de auto mejora, se muestran proactivas y aun así no se conforman, quieren seguir aportando, se ha conseguido lo más importante: que esa persona con talento pueda, pero, sobre todo, quiera desarrollarse"*. Admite que en el desarrollo de talento un 80% se basa en las ganas y en la actitud de la persona, el otro 20% son las capacidades, habilidades, conocimientos etcétera del colaborador. Es por ello, que identifican tres vertientes y requisitos claves en las personas que pasan a ser integrantes de la reserva de talento:

- Lo que ellos denominan personas *"todoterreno"*. Perfiles con capacidades psicosociales humanas, que sean comunicativas, extrovertidas, positivas; en definitiva, personas que sepan convivir con personas en el ámbito empresarial y sean capaces de trabajar en equipo. Se pretende evitar el estar rodeado de personas negativas; su actitud destructiva puede resultar problemática condenando a la organización a una vorágine de negatividad que dificulta realmente la visión de los progresos.
- Personas adaptables, que no sean reacias a los cambios. Porque lo que hoy vale y es fundamental, tal vez mañana no valga, e igual ayer no valía nada. Es decir, se habla de la anticipación de las necesidades del capital humano y de la respuesta que se espera por su parte, de ese desarrollo de *"talento a la carta"* o *"talent-on-demand framework"* que indicamos en el inicio del trabajo.
- La nueva generación de talento debe tener cada vez mayores capacidades de digitalización, de robotización, automatización. Son perfiles muy demandados y altamente competitivos para poder desarrollarse en un sector en el que las empresas empiezan a ser mucho más inteligentes (las denominadas *"smart factorings"*) y la industria 4.0 está a la orden del día. La era digital ha llegado y es importante que esta idea se traslade a aquellos colaboradores que tengan una larga trayectoria en la propia empresa.

No obstante, y aunque históricamente sea una empresa que abogue en primer lugar por encontrar personas dentro de su plantilla para ocupar las vacantes *"key positions"*, es

cierto que se combina el desarrollo interno con la contratación externa. De este modo, garantizan que haya suficiente talento para satisfacer todas las necesidades demandadas.

En el reclutamiento externo encuentran un hándicap importante: la industria es un sector por el que la mayoría de los jóvenes no se sienten atraídos. Draxton Atxondo es consciente de que las nuevas generaciones no tienen como prioridad la elección de trabajar en una fundición, sobre todo para la ocupación de mano de obra directa. Llevan ya varios años perteneciendo a la FEAF (Fundación Española de Asociaciones de Fundidores) y a la FVEM (Federación Vizcaína de Empresas del Metal). Junto a la FVEM, este último año han desarrollado la campaña "*Erronka*" basándose en la realización de diferentes actividades y charlas en centros formativos de la zona del duranguesado (es uno de los territorios donde se da la mayor concentración de fundiciones en toda Europa). Además, diversos centros han tenido la oportunidad de acudir a la empresa para ver las instalaciones de esta. Con este tipo de actividades lo que se busca es la atracción del talento joven, que puedan conocer de cerca la organización y no se hagan ideas equivocadas de lo que representa una fundición.

Una vez de determinar aquellos "*A performers*" englobados en el "*talent pool*" para ocupar "*key positions*", ambos, talento y puestos clave, deberán estar alineados a la estrategia del negocio. Desde Draxton Atxondo, declaran que la gestión eficaz del talento tiene una relación indirecta con el compromiso organizativo, incidiendo en la motivación y positivismo encontrado. Como apuntamos anteriormente, la negatividad es una condición que se contagia y arrastra a todo un equipo a direcciones equivocadas. Sin embargo, es normal, que, tras los últimos tres años pasados por la pandemia, la crisis de los microchips y los semiconductores que afectaron especialmente al sector automovilístico y, recientemente, la guerra entre Rusia y Ucrania dificulta esa visión positiva y arrolladora.

En esta compañía, viendo el impacto personal y psicológico negativo que las terribles casuísticas del entorno estaban causando en su plantilla, decidieron tomar acciones: introducir un logro semanal; verbalizar abiertamente al personal y darle valor a aquellas cosas que se hacían bien durante la semana. Todo surgió de la reunión que cada lunes el Comité de Dirección realizaba para abordar y analizar la situación de las distintas áreas. Se dieron cuenta que solo salían a la luz problemas que había que resolver, parecía que todo estaba mal. Y en realidad, se hacen muchas cosas bien, sólo que a veces nos nublan las malas. Según el responsable de Talento y Cultura de la organización, este pequeño cambio ha logrado grandes resultados: realzar la estima y la propia salud de la empresa.

Por lo que, no hay lugar a dudas, el compromiso organizativo juega un papel decisivo para que la gestión del talento y el rendimiento de la organización vayan de la mano, incidiendo en variables como el positivismo que, indirectamente, influyen en la motivación y en la voluntad de los colaboradores.

Respecto a la formación que reciben los perfiles identificados como talentos, existen numerosas técnicas que son utilizadas por parte de esta organización: rotación de puestos de trabajo, *job shadowing*, conferencias o charlas, *team-training*, cursos de formación profesional o *e-learning* y *executive coaching*, englobados en un Plan Individual de Desarrollo (PID) o en un Plan de Ajuste de Desarrollo (PAD).

Tomando de base la matriz potencial/resultados vista recientemente, a todo colaborador que se le ubique en las cajas 6, 8 y 9 se le deberá elaborar un PID. Este plan

individual está orientado para aquellos perfiles con potencial; obligatoriamente, el responsable y el colaborador deberán trabajar conjuntamente. Primero se aplicará el *job shadowing* o seguimiento laboral, en el que el educando observará de cerca a su responsable realizar su trabajo. Poco a poco este último irá cogiendo autonomía y será el responsable quien siga acompañándole e indicándole las acciones que debe seguir para evolucionar. De un modo u otro, también se aplica la técnica del *mentoring* puesto que el empleado con menos experiencia en esa posición concreta recibe el apoyo y orientación del responsable veterano. Además, este tipo de perfiles con potencial, suelen ser llamados para asistir a conferencias y charlas e intercambiar experiencias con otros expertos del área con la finalidad de adquirir mayor conocimiento.

Los colaboradores ubicados en las cajas 2, 3 y 5, reciben cursos de formación profesional o *e-learning*. Normalmente, son cursos idiomáticos y de prevención laboral. Para ciertos puestos, reciben cursos específicos que influyen directamente en la realización de este debido al cambio de normativas regionales, nacionales o internacionales; por ejemplo, se incluyen aquí formaciones actualizadas de contabilidad, de impuestos y fiscalidad, normativas de calidad, etc.

Para aquellos empleados con un potencial bueno o alto se utiliza la rotación de puestos; asimismo, es una técnica que también la emplean en puestos de mano de obra directa. Destacan la polivalencia con la que se dota a las personas y con la que pretenden rechazar la idea generalizada de autoasignarse un puesto de trabajo concreto.

Anteriormente, hemos destacado la valía de los equipos de ingeniería para el desarrollo de nuevos proyectos. Al tratarse de un colectivo que requiere de la aplicación de diversos conocimientos e interactúan continuamente, hacen uso del *team-training*. Con este tipo de técnicas son capaces de “empaparse” de conocimientos; cada colaborador aporta su granito de arena para la obtención de un resultado conjunto, porque, es evidente, que hay resultados que solamente se pueden conseguir mediante equipos de trabajo.

En cuanto a los directivos de primer o segundo nivel, tienen la opción de recibir *executive coaching*. Un coach es contratado por la empresa para acompañar al coachee que lo desee. Los coachees son los responsables, gerentes o directivos que realizan un rol importante en el que deben decidir estratégicamente y en la mayoría de las ocasiones toman solos una decisión de gran tamaño. Por ende, el coach le acompaña en su reflexión. En las sesiones, el coach y el coachee analizan las labores realizadas anteriormente y es el coachee quién se marca los objetivos a lograr. La labor del coach consiste en escuchar, animar y ayudar a transformar los miedos en necesidades.

Por último, el PAD, es una herramienta a la que quedan sujetas todas las personas de la empresa. No sólo es una técnica de formación, sino que también es un método de evaluación de la misma. Se trata de una charla en la que el responsable y el colaborador analizan el desarrollo de este último, destacando los puntos fuertes que tiene y aquellas características que debería mejorar. Se aboga por reconocer el trabajo del empleado y darle la oportunidad de verbalizar cómo se encuentra y dónde se ve en un futuro. Muchas veces, a raíz de esta comunicación, nacen nuevas técnicas de formación que quiere realizar el trabajador. Este tipo de políticas de formación, participación y comunicación son las que verdaderamente logran un buen ambiente de trabajo e impulsan al propio desarrollo del personal.

Tal como reconoce el responsable de Talento y Cultura de Draxton Atxondo, cada organización tiene que encontrar sus propias herramientas de formación. Sostiene que *“se trata de una tarea de prueba y error, no existe ninguna fórmula mágica; hay que dar muchos pasos en falso para lograr los resultados que se desean, es una cuestión de constancia”*.

3.2 KUTXABANK

BREVE PRESENTACIÓN

Kutxabank es un banco español que surge el 1 de enero de 2012, tras llevar a cabo el desarrollo de la fusión de las tres Cajas Vascas (*BBK, Kutxa y Vital*). Estas tres cajas pasan a ser las únicas accionistas de la nueva entidad a la que traspasan su negocio financiero con una participación de un 57% de la vizcaína *BBK*, un 32% de la guipuzcoana *Kutxa* y la alavesa *Vital* con un 11%. Antes de esta fusión, en enero de 2011, la *BBK* adquirió la antigua *Caja de Ahorros y Monte de Piedad* de Córdoba para convertirse, en lo que es hoy en día, *CajaSur*.

Esta entidad tiene un claro liderazgo en los territorios en los que tradicionalmente desarrolla su actividad, es decir, las provincias del País Vasco y las provincias de Córdoba, Sevilla y Jaén en Andalucía. Su estrategia se basa en un modelo de banca local y tiene como principal objetivo el compromiso con las personas y con el desarrollo económico y social. En el centro del negocio se encuentran los clientes, que mayoritariamente son personas y pymes del entorno con los que mantiene una relación de confianza y cercanía a largo plazo. En Kutxabank, parte del beneficio obtenido se devuelve a la sociedad a través de las Obras Sociales desarrolladas en cada territorio.

En la actualidad, cuenta con una plantilla de unos 6.000 empleados repartidos en una red de cajeros, oficinas y empresas por todo el territorio nacional. Tras la reforma laboral¹, las personas empleadas están bajo un contrato en prácticas durante un año (recién graduados o incorporados a la entidad) o con un contrato indefinido (después de haber pasado el año de contrato en prácticas).

Al tratarse de una gran empresa, la estructuración de esta es más compleja. Las líneas de responsabilidad en la toma de decisiones, así como el reparto de funciones en la organización, vienen expresados en el esquema jerárquico y funcional (anexo 2), el cual está apoyado por comités.

Para Kutxabank, su equipo humano formado por empleados y representantes forman parte de su grupo de interés. La Dirección de Recursos Humanos, que depende a su vez de la Dirección General Corporativa de Medios, se encuentra subdividida en tres departamentos: Gestión y Desarrollo, Administración y Relaciones Laborales. Concretamente, haremos referencia a la de Gestión y Desarrollo puesto que es la que se encarga de la gestión y desarrollo de talento en la entidad.

GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN KUTXABANK

En Kutxabank, marcar el plan de acción anual de gestión y desarrollo se ha convertido en uno de los elementos fundamentales para detectar, mantener y potenciar el talento en la

¹Real Decreto-ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. (BOE núm. 313, de 8 de febrero de 2022)

organización. Para la entidad supone facilitar el conocimiento y descubrir el talento, consigue tener empleados y empleadas más motivadas y desarrolladas, de una manera u otra, se mejora la comunicación y un estilo común de dirección.

El establecimiento de la planificación de talento se toma como una tarea imprescindible que requiere su tiempo. Tal como promueven en la entidad, hay que tener siempre presente que es una forma de “analizar el pasado para mejorar en el futuro”; por ello, se debe contar con el apoyo de todos los responsables, empezando por las líneas jerárquicas inferiores, ya que una de sus tareas principales será gestionar y desarrollar a las personas de su unidad.

Para Kutxabank, el desarrollo interno de las personas siempre ha jugado un papel importante; tanto es así, que en numerosas ocasiones esta característica se ha tomado como el gran *Employer Branding* de la empresa. Aspectos como la promoción interna, el trabajo dinámico multidisciplinar, la formación y la conciliación hacen de la entidad una empresa referente en su sector.

Esta organización entiende por talento “cualquier persona que sea capaz de aportar valor, colaborando y fidelizándose con la propia empresa”. Tal como nos explica el responsable de desarrollo de personas de Kutxabank “*el talento se acaba cuando se llega al más alto nivel de incompetencia*”. Se apoya en la idea de que todos tenemos talento, puesto que cada persona tiene un potencial reconocido por su personalidad y sus propias cualidades y habilidades innatas. No obstante, esto no es del todo cierto; concretamente, se podría decir que todas las personas que forman la plantilla de Kutxabank se ven como talentos porque la selección y criba se realiza antes de ser parte de la empresa.

Por lo tanto, en esta entidad, más que identificar puestos clave, el sistema de desarrollo de talento comienza con la identificación de puestos vacantes. Normalmente, no suelen tratarse de “*key positions*” pero sí que son imprescindibles para la próspera evolución del negocio. Estos puestos suelen ser los referentes a la red de oficinas, es decir, la red minorista comercial. El valor estratégico que aportan es muy alto porque interactúan con el cliente final ofreciéndoles el servicio que requieren, sin embargo, no podemos categorizarlos como puestos clave; son numerosos y no están condicionados por su singularidad; generalmente, no son difíciles de sustituir. Asimismo, las nuevas incorporaciones también ocupan posiciones en los servicios centrales o en áreas especializadas de Kutxabank; el valor añadido de éstos al servicio final ofertado es semidirecto, ya que prestan apoyo a la red de oficinas anteriormente comentada. Si cogemos de referencia la matriz de Lepak y Snell (figura 3), estos empleados se rigen por una relación con la empresa más orientada a la productividad y basada en el puesto de trabajo. En cuanto a la propuesta de Odiorne (figura 4), pueden ser varias las casuísticas dadas. Por un lado, se podrían establecer como “*empleados al límite*” aquellas personas clásicas, veteranas y con mucho bagaje en la empresa que, tras un largo recorrido y cierta madurez, valoran y posicionan la comodidad de lo cotidiano por encima de todo. En el otro extremo, encontramos “*empleados problema*”; su gran potencial es evidente, pero no se sienten lo suficientemente integrados o motivados y, por lo tanto, no generan unos resultados apropiados. En este caso, suelen tratarse de perfiles jóvenes que no terminan de encajar y, consecuentemente, no se esfuerzan. Por último, en el segundo cuadrante se halla el verdadero talento que funciona, los “*empleados estrellas*”; son los susceptibles de promoción, pero existe un riesgo: si se encuentran en puestos de baja posición por mucho tiempo, se marcharán.

De esta manera, los puestos clave de Kutxabank se encuentran en posiciones de responsabilidad. Los cuales, quedan integrados por todos los directores de oficinas, directores territoriales, de zona, cada uno de los responsables de los departamentos de servicios centrales y la alta dirección. Según Lepak y Snell (figura 3), el modo de empleo de estos se halla en el conocimiento, requiriendo de una fuerte inversión en formación y desarrollo. Los sistemas de compensación están basados en el conocimiento con una perspectiva a largo plazo; del mismo modo, se opta por el impulso de la autonomía y participación de estos empleados. Odiorne, por su parte (figura 4), los valora con el más alto interés estratégico de la entidad, considerándoles *“empleados estrellas”*, por el elevado valor actual y futuro determinado en ellos.

Si escalamos la cima del nivel jerárquico, tratando el nivel superior de la entidad, nos encontramos con puestos altamente determinantes, decisivos y sensibles ocupados por un colectivo identificado y controlado por el BCE y el BE. Bien por el potencial, como por la especificidad y valor estratégico que les corresponde, estimo oportuna la exclusión del Comité de Dirección de la matriz de Odiorne. Las personas que ocupan este órgano han llegado al máximo potencial, bastaría con la contención de ese nivel. Sin embargo, en la matriz de Lepak y Snell (figura 3), les corresponde un sistema de RRHH basado en el compromiso, haciendo hincapié en el conocimiento a largo plazo. En este órgano, se encuentran el presidente ejecutivo, el consejero delegado, vicepresidentes y numerosos vocales que son supervisados de forma externa a la entidad pero que, al mismo tiempo, forman parte de ella; se encargan de coordinar las distintas áreas del banco y hacen el seguimiento del negocio.

En definitiva, los puestos estratégicos identificados en Kutxabank como puestos clave se rigen según el nivel jerárquico que les atañe; cuanto más arriba estén posicionados, mayor será su clasificación como *“key position”*.

Una vez identificados los puestos clave hay que ocuparlos con un *“talent pool”* que se ajuste a sus características. Como hemos mencionado anteriormente, en Kutxabank creen que todo su capital humano tiene talento, por lo que todos los empleados una vez que entran a formar parte de la plantilla pasan a englobar la llamada reserva de talento. Las personas que, desde la entidad, consideran que no tienen el perfil adecuado, se discriminan en el proceso de selección. De este modo, admiten: *“no tenemos grandes fichajes, los atraemos y seleccionamos de universidades del entorno y los formamos desde la cantera, son nuestro talento junior”*.

Para identificar a aquellos colaboradores que pasarán a integrarse en la entidad y consecuentemente, ser parte del *“talent pool”*, necesitan cumplir con ciertos requisitos medidos en capacidades, habilidades, conocimientos etc. El responsable de Recursos Humanos de la organización argumenta coloquialmente: *“en Kutxabank no precisamos de cerebritos, ni bichos raros”*, refiriéndose a que lo que demandan son perfiles naturales.

Afirman que lo que buscan son profesionales de la banca del futuro, comprometidos con los clientes, la tecnología y el entorno, que sean capaces de ofrecer soluciones transparentes para maximizar el impacto positivo de la actividad de la entidad en el ámbito económico, social y ambiental. Es la propia empresa la que se compromete a crear oportunidades de enriquecimiento y aprendizaje continuo que permitirán, a todo aquel colaborador que sepa valorarlo, alcanzar objetivos personales y profesionales.

Al mismo tiempo, declaran que, el primer gran paso para desarrollar la carrera y el futuro en Kutxabank se demuestra con las ganas y actitud que traiga consigo la persona. Admiten que *“la diferencia es notable cuando ves que una persona tiene inquietud por saber más y más sobre el gran mundo de la banca, cuando demuestra que tiene ganas de aprovechar el tiempo y las oportunidades que le brindamos”*. Por lo tanto, lo que demandan son:

- En cuanto a capacidades psicosociales, personas que sepan trabajar en equipo, con capacidades comunicativas y de escucha, extrovertidas, dispuestas a ayudar e intercambiar conocimientos con los compañeros.
- Personas adaptables, transversales y generalistas en un entorno en el que lo estático, se vuelve destructible. El sector de la banca se encuentra en uno de los entornos más dinámicos y cambiantes, por lo que perfiles inamovibles pueden dificultar gravemente el desarrollo adecuado del negocio.
- Respecto a conocimientos más técnicos, las personas tituladas en ADE (Administración y Dirección de Empresas), Economía y/o Derecho son las más demandadas. Sin embargo, para ciertos puestos más específicos, como puede serlo el de evaluador de riesgos, la carrera de Matemáticas adquiere cierta relevancia. Además, al trabajar para brindar servicios a la sociedad, se valora positivamente el saber varios idiomas; concretamente, por el ámbito territorial en el que la red Kutxabank se expande, el euskera adquiere cada vez mayor importancia. Esto está totalmente ligado a los valores que dan sentido a la organización bajo el lema *“Gure estiloa”*, entre los que se encuentran la cercanía, facilidad, transparencia y compromiso.

En otras palabras, se buscan personas motivadas, que les ilusione participar en el proceso de transformación y crecimiento de una entidad líder como lo es Kutxabank.

Como lo hemos comentado en varias ocasiones, lo que se pretende es atraer, seleccionar y desarrollar el talento junior para que en un futuro y mediante promociones, *“los jóvenes de la cantera”* puedan ocupar *“key positions”*. De este modo, garantizan un flujo continuo de captación y desarrollo de talento joven proporcionado por la salida de veteranos. De este modo, se aseguran de que todo aquel que llegue a ocupar puestos clave, haya adquirido la cultura organizacional y conozca las acciones que realiza la entidad desde líneas de mando inferiores; es decir, se completa la visión del negocio.

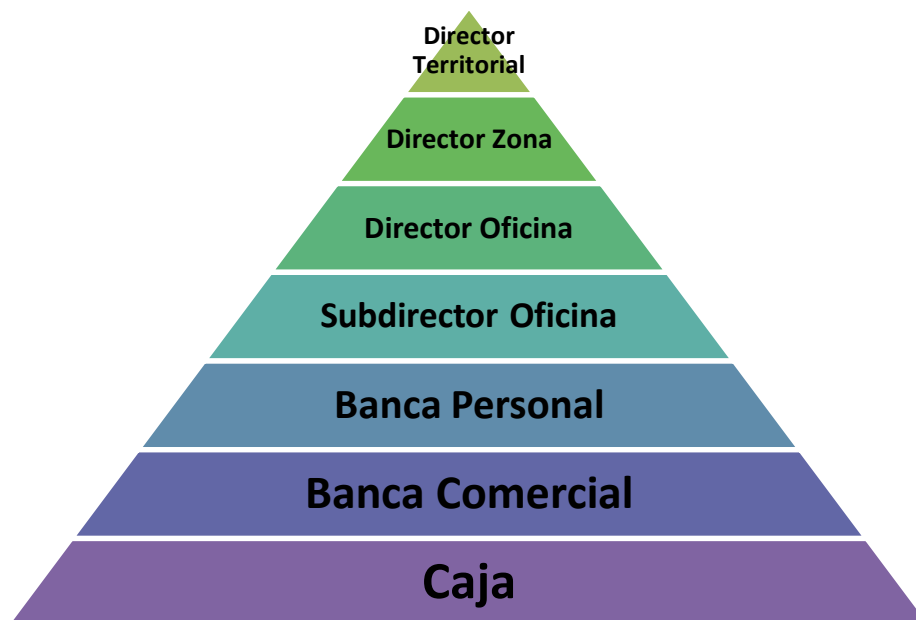
Sin embargo, aquellos puestos identificados en el nivel jerárquico superior no tienen por qué ocuparse por personas promocionadas del *“talent pool”* que se incorporaron siendo talento joven. Las personas que quieran postularse para desempeñar estas funciones deben superar una evaluación de idoneidad realizadas por una consultoría externa, impuesta por el BCE y el BE. Por lo tanto, los colaboradores que acaban liderando estos puestos sumamente sensibles y fundamentales para el negocio, lo hacen a través de un ascenso o contratación externa. Lógicamente, para emplear este tipo de perfiles, la selección será totalmente distinta a la del resto de la plantilla. Normalmente, se acude a consultorías o empresas de selección especializadas. Estos fichajes tan críticos, no son habituales ni frecuentes, por lo que es imprescindible la ayuda de expertos en la materia.

No obstante, en los últimos tiempos y tras la crisis financiera del 2008, el sector bancario ha sido uno de los sistemas más afectados en relación con la mala e injusta reputación de acciones que no todas las entidades cometieron.

Teniendo en cuenta lo anterior, es lógico que los bancos tuviesen que dar un giro en el comportamiento estratégico para recuperar la confianza e importancia perdida. Consecuentemente, Kutxabank decidió dar comienzo a nuevas iniciativas de atracción de talento y reforzar otras que ya tenía incorporadas. Por ende, impulsaron sus redes sociales, desarrollaron “Kutxabank Korner” (espacio específico para jóvenes clientes donde pueden encontrar todo lo que les interesa, preocupa, motiva o les mueve), se convirtieron en el patrocinador de la universidad de Deusto, fortalecieron “Alumnis”, que son todas las campañas y convenios efectuados con las universidades del entorno, etc.

Partiendo del impulso y desarrollo de la carrera profesional que se les ofrece a los colaboradores, cabe destacar el hecho de que nadie en la empresa se jubila en el mismo puesto donde comenzó. Esto es así, porque se promueven tanto los movimientos verticales como horizontales, ilustrando una hoja de ruta para cada empleado. Aquellos que comienzan en la red comercial minorista de oficinas, suelen tener un camino bastante marcado, comenzando por el puesto de caja y terminando como director territorial:

Gráfico 3. Pirámide de puestos en oficinas



Fuente: Elaboración propia

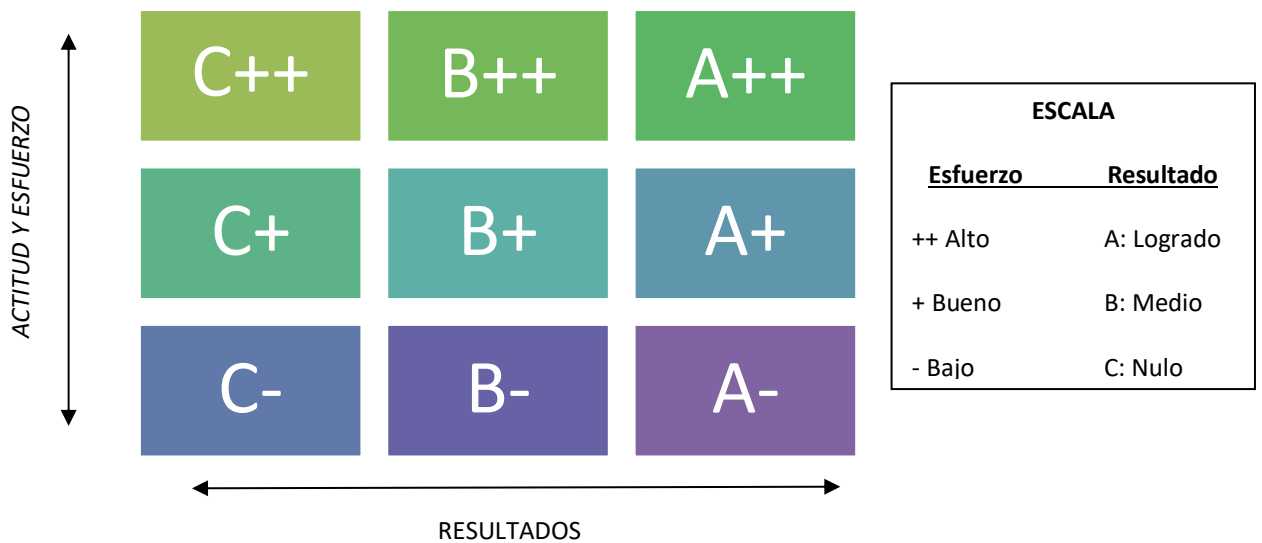
En relación con el desarrollo de talento que ofrece Kutxabank, cada año se efectúa un plan de formación. El actual “*Plan de Formación 2022*”, tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades formativas extraídas de las líneas generales del Plan Estratégico 2022-2024.

Generalmente, los métodos de formación que reciben los colaboradores son los siguientes:

- Periodo de prácticas profesionales: a este método se ajustan todos aquellos alumnos que para dar como finalizado sus grados universitarios, firman un convenio tripartito (alumno/a, Kutxabank y la universidad donde el estudiante esté matriculado) para realizar una formación práctica supervisada en un puesto de trabajo. De este modo, se le permite al alumno trabajar en puestos para el que se ha estado formando en sus estudios.

- Formación vestibular: se incluye dentro de las instrucciones programadas o *E-learning*. Se trata de cursos de formación online de carácter formal en el que el colaborador recibe de forma pasiva el conocimiento. Está orientado para todos los perfiles de talento junior recién incorporados a la empresa, concretamente, para los que están empleados bajo el contrato de un año en prácticas. Se abordan temas específicos de la entidad y del sector de la banca: Cumplimiento Normativo, Riesgo de Prevención Laboral, Ciberseguridad, Prevención de Blanqueo de Capitales, Formación MiFID II, entre tantas otras.
- Mentoring o tutorías y aprendizaje: una vez que los empleados son contratados de forma indefinida, reciben un seguimiento especial con un tutor durante un año y medio. El tutor será un empleado veterano que proporcionará al tutelado de menos experiencia orientación, apoyo y ayuda para llevar a cabo las tareas del puesto de trabajo. Una vez transcurrido ese plazo, el colaborador novato es evaluado tanto por su tutor, como por el responsable de la oficina o departamento en el que esté realizando la actividad laboral; esto sirve para saber si, realmente, el aprendizaje ha sido fructífero, logrando el correcto desarrollo de las habilidades requeridas en ese puesto de trabajo.
- Rotación de puestos de trabajo: en Kutxabank se buscan perfiles polivalentes, que tengan una visión generalista del negocio. Formarse en un puesto de trabajo, mientras mantienes el puesto original, es aquel aprendizaje que queda recogido en el *“learning by doing”*.
- Conferencias, charlas o ponencias: es una técnica de la que hacen uso perfiles con un cierto grado de responsabilidad. Los directores o responsables pueden actuar como formadores o ser los formados; es decir, asistir a conferencias donde reciben instrucciones verbales y simplemente son sujetos pasivos de escucha o, ser ellos quien difundan el material de formación para un grupo.
- Cursos de formación profesional: este tipo de formación se diferencia por las distintas redes que conforman la entidad; la red minorista, la banca personal, la banca de empresas y las áreas de soporte e inversión. Las personas que conformen cada área recibirán cursos externos e internos que sean característicos de sus puestos de trabajo. Por ejemplo, en la red minorista realizan un curso sobre *“habilidades directivas en el modelo comercial”* que es sustituido en la banca de empresas por un curso de *“modelo comercial en empresas”*.

Sin embargo, si se quiere definir un desarrollo y formación específicos y personalizados, hacen uso de una matriz de *nine boxes* en el que se mide, por un lado, la actitud y el esfuerzo del empleado (eje vertical); y, por otro lado, los resultados alcanzados (eje horizontal).

Figura 8. Matriz actitud/resultados

Fuente: Elaboración propia

De este modo, y según el cuadrante en el que se le posiciona al colaborador y la formación recibida hasta el momento, se tomarán unas decisiones u otras que influyan en su propio desarrollo personal y profesional. Mediante esta matriz, se puede apreciar el empleo de un sistema de talento *“push”*, fundamentado en fabricar el talento que se necesita, cuando se necesita y en la cantidad que se necesita; coloquialmente se habla de *“dejar que la demanda tire”*, de tal forma que, se consiga un talento a la carta, un JIT, pero en el desarrollo del talento.

El responsable de Desarrollo de Personas de Kutxabank defiende la realización de acciones que impliquen la experiencia del cliente interno. Además, subraya la importancia de *“hacer que tu gente haga”* porque *“Kutxabank somos todos”*. No hay lugar a dudas, el compromiso organizativo genera un fuerte vínculo entre colaboradores y la propia entidad, impactando en resultados personales, profesionales y empresariales.

4. PROPUESTAS DE MEJORA

Tras haber analizado la gestión y desarrollo del talento en ambas organizaciones, podemos determinar que ésta se realiza en ambas de una manera adecuada; pues tal y como hemos recogido en el marco teórico, aplican el modelo teórico de gestión estratégica del talento identificando *“key positions”* y *“pivotal talent pools”*.

Asimismo, plantean matrices que tienen en cuenta el valor estratégico de los colaboradores. Con ellas, se busca implantar, a aquellos que forman parte de la reserva de talento, prácticas que mejoren la construcción de la motivación, el compromiso y el desarrollo.

No obstante, destaca la fuerte gestión del talento de Draxton Atxondo frente a la de Kutxabank.

Porque, claramente, el objetivo de invertir en un sistema de gestión estratégica del talento es generar un impacto positivo, a nivel tanto individual como organizacional. Es, en ese resultado individual, donde se encuentran las debilidades, especialmente, en Kutxabank.

Desde la entidad admiten que, en los últimos años, el nivel de rotación ha aumentado. Es cierto que tal vez, la banca no tenga la mejor de las reputaciones, pero no es la causa principal de abandono y menos, cuando ya formas parte de la plantilla.

La realidad es, que se ha identificado una falta de comunicación en la que los perfiles con talento no saben que son determinados como tal. Por lo tanto, las expectativas de progreso no se perciben en la mayoría de los casos. Aquellos puestos inferiores ocupados por personas con un alto potencial y rendimiento se acaban marchando porque no advierten que son susceptibles de ser promocionados.

Por otro lado, nos preguntaremos qué es lo que ocurre con toda esa formación que reciben los colaboradores, si no es suficiente motivo de retención. Obviamente, la respuesta es negativa. Una gran parte del colectivo de Kutxabank, no se siente atraído por la realización de los cursos formativos implantados; los ven como una tarea abrumadora que les ha sido impuesta y deben completar para cumplir con sus deberes.

Por tanto, ¿se ha dado la oportunidad de que las personas analicen, revisen y reflexionen respecto a lo que necesitan en su desarrollo?

En definitiva, no todas las buenas acciones tienen el efecto deseado. Por ese motivo, propongo las siguientes mejoras:

- Sustituir las formaciones vestibulares y los numerosos cursos de formación bancaria por másteres o estudios superiores; al menos, a aquellos perfiles que demuestren alto potencial. De esta manera, ya se está demostrando interés por retener a la persona y ella misma se percatará. Las acciones hablan por sí solas.
- Generar expectativas de progreso reales; en las oficinas, la promoción y el desarrollo de carrera son evidentes porque están definidos jerárquicamente. Sin embargo, en los departamentos centrales, ese avance profesional no está tan claro. Será importante proporcionar un camino de ruta profesional individualizado con el que el propio empleado se sienta identificado.
- Por último, hemos tratado en varias ocasiones sobre la importancia de involucrar al colaborador en su desarrollo; se podría plantear anualmente una entrevista en la que el propio formando, expresara a su responsable las inquietudes de aprendizaje y formación que se le generan. Así, se podría dar respuesta a necesidades hasta entonces ocultas.

En cuanto a la gestión y desarrollo del talento realizada por Draxton Atxondo, simplemente, felicitarles por la labor realizada y apoyarles a que sigan igual. Tienen un reto precioso pero mayúsculo por delante con el relevo generacional que se acontece.

5. CONCLUSIONES

Dado el enfoque que ha prevalecido en el trabajo, se quiere hacer énfasis en que el eje central que integra el talento son las personas; sin ellas, la gestión, las prácticas, el desarrollo y los resultados carecen de sentido. Por lo tanto, la gestión del talento lleva implícito el considerar a los recursos humanos como el verdadero capital estratégico y una fuente de ventaja competitiva en las organizaciones.

Una vez comprendido lo anterior, la Gestión del Talento *“se trata de actividades y procesos que implican la identificación sistemática de los puestos clave que contribuyen de forma distintiva a la ventaja competitiva sostenible de la organización; lo que supone el desarrollo de una reserva de talento de titulares de alto potencial y alto rendimiento para desempeñar estas funciones, así como la construcción de una arquitectura de recursos humanos diferenciada que facilite la ocupación de estos puestos con titulares competentes garantizando su compromiso continuado en la organización”*. Esta gestión a la que hacemos referencia logrará anticiparse a las necesidades de capital humano, apoyándose en un desarrollo de talento JIT. Asimismo, con esta definición, se recoge la distinción entre la gestión del talento y la dirección de recursos humanos. Si bien la primera, apuesta por la identificación de grupos de talento esenciales, la DRH se centra en los planes y estrategias tradicionales de la dirección de personas.

Detrás de esta orientación teórica, se halla un modelo de gestión estratégica del talento que recoge todos los elementos que se encuentran definidos en el propio concepto de Gestión del Talento. A través de la aplicación práctica del mismo, se implanta un sistema de Talent Management que incorpora las distintas prácticas y metodologías en cada organización. Y claramente, éstas han sido el factor determinante en las empresas analizadas.

Porque, a pesar de haberse identificado un sistema de gestión de talento y desarrollo tanto en Draxton Atxondo como en Kutxabank, los resultados generados no han sido los mismos. ¿La razón principal? Una implantación inadecuada de métodos y técnicas de formación. Para que los colaboradores se desarrollen, será imprescindible que se conviertan en arquitectos de su propio aprendizaje. Es decir, de nada sirve implantar un sistema en el que los métodos y técnicas que se llevan a cabo son impuestos y carecen de distinción personalizada. Dicho lo cual, queda también evidenciada la absoluta necesidad de comunicar las acciones que transforman a los colaboradores en auténticos talentos.

Por lo tanto, no cabe duda, el nivel de formación y su aplicación en la organización está determinado por la posibilidad que tiene el individuo de aplicarlo en su contexto, la motivación que tenga para hacerlo y el nivel de compromiso y afiliación organizacional.

Todo ello, queda reflejado en las palabras que expuso Benjamin Franklin (1706-1790): *“dime algo y lo olvido; enséñame y lo recuerdo; involúcrame y lo aprendo”*. No hay lugar a dudas, el compromiso organizativo es un poderoso puente entre la gestión del talento y el rendimiento de la organización.

Probablemente, antes de haber analizado ambas empresas, la mayoría presuponga que en un banco la gestión del talento se establezca de una manera más eficaz y eficiente que en

una fundición. Dado el atractivo de uno y otro parece comprensible, sin embargo, no hay que dar nada por hecho. El presente trabajo realizado, es un claro ejemplo de ello.

6. ANEXOS

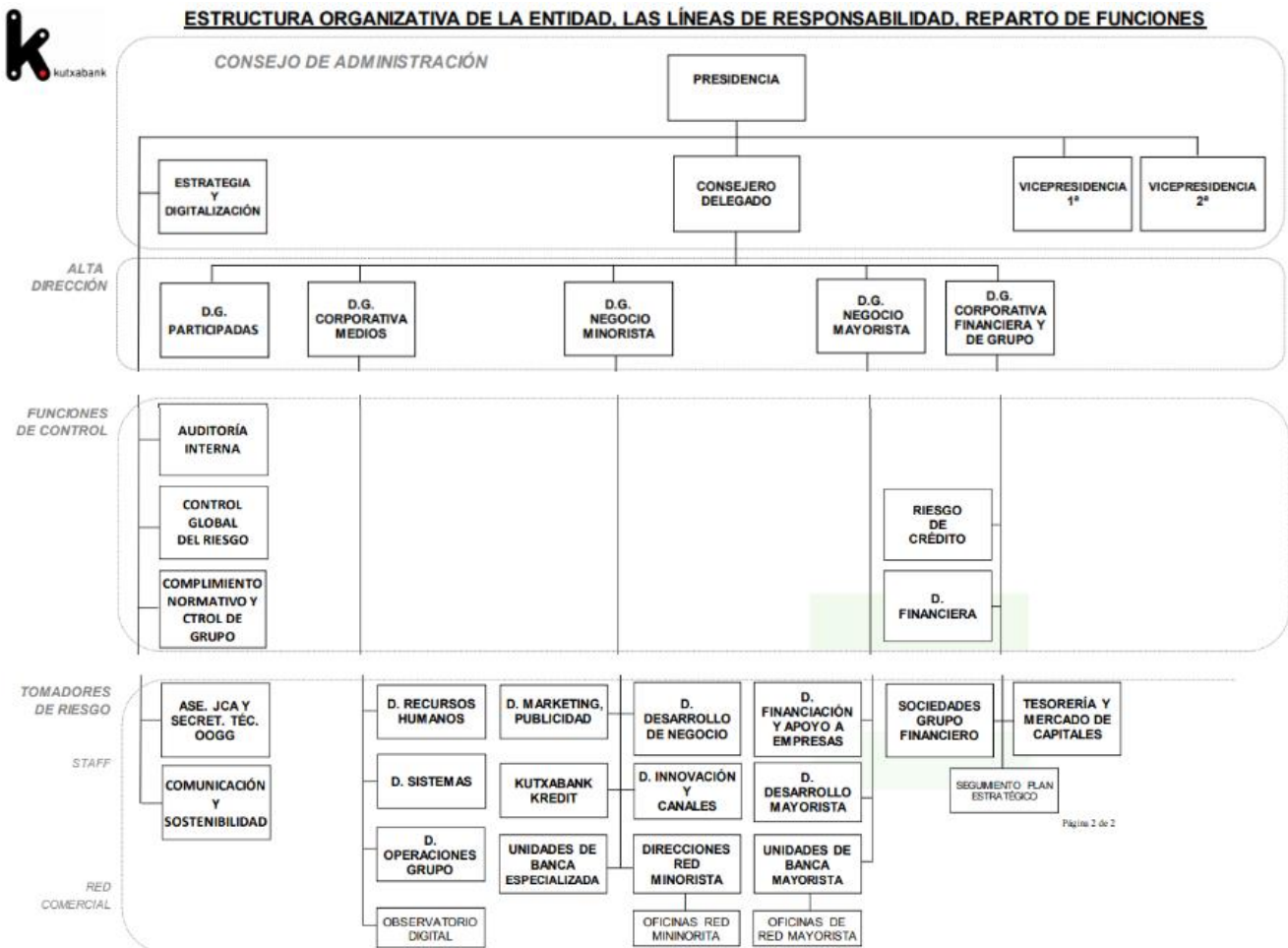
Anexo 1: Organigrama Draxton Atxondo

Fuente: elaboración propia



Anexo 2: Estructura organizativa de Kutxabank

Fuente: web corporativa Kutxabank



7. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Alonso, A., y García-Muina, F. E. (2014, noviembre). *La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave*. UPCommons. Accedido 7 de mayo 2022. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/16217/Alonso,%20Alvaro.%20La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento,%20l%C3%ADneas%20de%20trabajo%20y%20procesos%20clave.pdf>

Araujo, A., Barrutia, G. J., Hoyos, I. J., Landeta, J. y Hernández, I. P. (2006). *Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos*.

Al Ariss, A., Cascio, W. F. y Paauwe, J. (2014). *Talent management: Current theories and future research directions*. *Journal of World Business* 49, 173-179.

Browne, R. (2012). *Employee value proposition*. *Beacon Management Review*, 2, 29-36.

Calderón, G. y Milena, C. (2006). *Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Accedido 22 de febrero 2022. https://www.researchgate.net/publication/26496708_Caracteristicas_y_sentido_de_las_practicas_de_gestion_humana_en_pequeñas_empresas

Capelli, P. (2008, marzo). *Talent Management for the Twenty-First Century*. *Harvard Business Review*.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J. y Probst, G. (2013). *Talent management and career development: What it takes to get promoted*. *Journal of World Business*, 49, 236-244.

Collings, D. y Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review* 19, 304-313.

Economipedia. (2020, marzo). *Talento - Qué es, definición y concepto*. Accedido 16 de febrero 2022. <https://economipedia.com/definiciones/talento.html>

Huerta, P; Navas, J.E. y Almodóvar, P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*. Accedido 20 de marzo 2022. https://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/lo_minger_career_architect_development_planner.pdf

Injuve. (n.d.) *Capítulo 1. ¿Qué es el talento? Concepto de talento emprendedor*. Accedido 20 de febrero 2022. http://www.injuve.es/sites/default/files/guia_jovenes_talento_perfilemprendedor_1.pdf

Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento (e-book): Construyendo compromiso*. Pearson Educación.

Landeta, J. *Apuntes y material complementario Dirección Estratégica de los Recursos Humanos* (2021). Departamento de Economía Financiera II (Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU).

Lombardo, M. y Eichinger R. (2006). *The CAREER ARCHITECT® Development Planner 4th Edition*. Accedido 17 de marzo

2022. https://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/lo_minger_career_architect_development_planner.pdf

Martín, A.M. y Cano, M.A. (2017). *La profesionalización del docente a través de la innovación educativa*. Accedido 17 de marzo 2022. https://www.researchgate.net/profile/Ana-Maria-Cuadrado/publication/325545974_LIBRO_DE_ACTAS_IX_JORNADAS_DE_REDES_DE_INVESTIGACION_EN_INNOVACION_DOCENTE_LA_PROFESIONALIZACION_DEL_DOCENTE_A_TRAVES_DE_LA_INNOVACION_EDUCATIVA/links/5b1513514585150a0a673d92/LIBRO-DE-ACTAS-IX-JORNADAS-DE-REDES-DE-INVESTIGACION-EN-INNOVACION-DOCENTE-LA-PROFESIONALIZACION-DEL-DOCENTE-A-TRAVES-DE-LA-INNOVACION-EDUCATIVA.pdf#page=13

Martin, O., B., Kolomitro, K. y Lam, T. C. M. (2014). *Training Methods: A Review and Analysis*. Human Resource Development Review. Vol.13 (I), 11-15.

Mehdiabadi, H. A. y Li J. (2016). *Understanding Talent Development and Implications for Human Resources Development: An Integrative Literature Review*. Human Resource Development Resource Review. Vol. 15 (3), 263-294.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., Montoya-Serrano, A. (2013, enero). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Accedido 5 de marzo 2022. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002

Pardo, C y Díaz, O. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.* Accedido 29 de febrero 2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>

Pineda, P. (2000). *Propuesta Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Accedido 3 de abril 2022. file:///C:/Users/Yanire/Downloads/20737-Texto%20del%20art%C3%ADculo-20661-1-10-20060309.pdf

Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E. y Fernandez-Ferrin, P. (2017). *Is executive coaching more effective than other management training and development methods?* Universidad del País Vasco (UPV/EHU), Leioa.

Saiz S., M. *Apuntes de Gestión de los Recursos Humanos* (2021). Departamento de Economía Financiera II (Facultad de Economía y Empresa UPV/EHU).

Sánchez, M. (2018). *Propuesta y prueba de un modelo teórico sobre compromiso organizacional*. Accedido 1 de abril 2022. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22923/TFG%20-%20Sánchez%20Bas%2C%20Miguel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suutari, V. y Viitala R., (2008). *Management development of senior executives*. Personnel Review, Vol. 37, 375-392.

Tarique, I. y Schuler, R. S. (2010). *Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research*. Journal of World Business 45, 122-133.

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Accedido 20 de marzo 2022. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>