



Universidad
Politécnica
de Cartagena



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
EMPRESA

RETENCIÓN DEL TALENTO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO EN EMPRESAS DE LA REGIÓN DE MURCIA

Irmante Jackute

Curso 2012/13

Director: M^a Eugenia Sánchez Vidal

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Índice

Introducción.....	3
Parte I.....	4
1. ¿Qué es el talento?.....	4
2. El talento como fuente de ventaja competitiva.....	10
2.1. Definición ventaja competitiva	10
2.2. Teoría de recursos y capacidades	11
3. ¿Cómo identificar el talento?.....	14
4. Consecuencias de una ineficiente gestión del talento.....	17
5. Estrategias de retención del talento	21
5.1. Teorías sobre motivación	21
5.2. Prácticas de RRHH para retención del talento	25
5.2.1. Llevar a cabo entrevista de salida.....	27
5.2.2. Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.....	27
5.2.3. Implementar políticas de conciliación.....	28
5.2.4. Fomentar los vínculos entre el personal y entre el personal y la organización.. ..	28
5.2.5. Propiciar un buen clima laboral	29
5.2.6. Dar respuesta a las quejas con soluciones.....	30
5.2.7. Erradicar el estancamiento laboral vía oportunidades de ascenso y promociones internas.....	30
5.2.8. Establecer un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.....	31
5.2.9. Facilitar retos, permitiendo tanto el éxito como el fracaso.....	32
5.2.10. Formular nuevos proyectos e involucrar al personal con talento en ellos.....	33
5.2.11. Instaurar sistemas de incentivos personalizados.....	33
Parte II	34
Conclusiones.....	46
Anexos.....	48
Bibliografía.....	59

Introducción

La trayectoria de la historia de la humanidad ha sido marcada por continuos cambios. Hemos dejado atrás la era agrícola y la era industrial, y hoy en día nos situamos en una nueva etapa: la era del conocimiento.

Desde el punto de vista económico, la diferencia entre estas tres etapas reside en que en cada una de ellas el **activo económico principal es distinto** al de las restantes: durante la era agrícola el activo económico principal lo constituía la tierra, en la industrial el capital y en la tercera, el más destacado es, el conocimiento (Pérez, 2008).

En el ámbito empresarial actual la importancia del conocimiento viene justificada por el hecho de que el valor de los distintos tipos de recursos depende no sólo de las características de los mismos, sino también del contexto o entorno en que se desenvuelva la organización. En un entorno relativamente estable, la clave reside en los recursos de propiedad, mientras que en un ambiente incierto, el protagonismo es adquirido por los recursos de conocimiento.

Hoy en día, la mayoría de los sectores son inciertos, luego, el éxito competitivo depende de los recursos de conocimiento. Dado que los recursos de conocimiento se sustentan en los recursos humanos (ya que son los empleados los que poseen las habilidades que proporcionan a la empresa su ventaja competitiva), éstos son una fuente potencial de ventaja competitiva. De allí la actual **importancia del talento** en nuestra sociedad.

Dicha importancia queda reflejada hasta en las páginas de la prensa económica en las que cada vez con más fuerza se asoma el fenómeno conocido como la **guerra por el talento**. Se trata de una guerra entre empresas por contar con el personal talentoso¹ y no sólo técnicamente capaz.

En el entorno empresarial actual se observa una creciente preocupación de las organizaciones por **retener** a sus **empleados clave**. Esta tendencia pone de manifiesto el abandono de la convicción habitual, que sustentaba que el reto solamente consistía en

¹ Se entiende por talentoso una persona que muestra aptitud y resultado destacado en un área o campo académico (Varela, 2006). No obstante, este término se va a abordar con mayor detalle en los epígrafes siguientes del presente trabajo.

atraer al personal de alto desempeño, dejando al margen la retención del mismo; ahora ambas funciones empiezan a compartir el protagonismo.

Precisamente el fenómeno de la retención del talento, será el núcleo central del contenido del presente trabajo fin del grado. El objetivo de este trabajo de investigación es profundizar sobre este tema tanto de manera teórica como empírica. Para ello, el trabajo se divide en dos partes: una parte teórica, que consta de cinco apartados en los que se explica lo que se entiende por talento, la forma de identificarlo, las teorías que respaldan su importancia, las consecuencias de una ineficiente gestión de talento, y las estrategias de retención del mismo; y una segunda parte, donde se aborda el tema desde una perspectiva empírica. Para el análisis empírico, se van a realizar unas entrevistas personales a varios empresarios y directivos de distintas empresas de la Región de Murcia y se va a obtener información sobre la forma de gestionar el talento que se realiza en las organizaciones. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones de este TFG.

Parte I

1. ¿Qué es el talento?

El concepto de talento es antiguo. Ya los hebreos, griegos y romanos lo empleaban como una unidad de peso, que posteriormente con el intercambio de los metales se convirtió en una unidad de valor monetario.

También aparece en la literatura judeocristiana, y sin duda, en otras, con la intemporal parábola de los talentos, cuya interpretación tradicional es que las personas deben ejercer sus habilidades personales o talentos en sus vidas, en vez de mantenerlas escondidas.

Hoy en día, talento es sinónimo de inteligencia y aptitud. Un talentoso es una persona inteligente o apta para determinada ocupación (Real Academia Española).

No obstante, esta definición genérica puede presentar diversos matices, ya que el talento se puede estudiar desde diferentes ciencias, tales como la Biología, la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, la Filosofía y las Ciencias de la Empresa (Lorenzo, 2005).

En psicología, el talento se define como “el rendimiento que se sitúa claramente por encima de la media en uno o más campos de la actividad humana” (Gagné, 1991). De modo, que una persona talentosa presenta **alta capacidad para algo concreto**.

Sin embargo, la definición en la que pretende profundizar este trabajo de investigación, es la que emana del enfoque empresarial.

Pilar Jericó (2001) explica que los talentosos son aquellas personas cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido, que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Para profesor D. Ulrich (2002, citado por Casado, 2003) talento es el producto de multiplicar competencia por compromiso. Competencias son el conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. El compromiso es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea, y actúa como factor multiplicador de las consecuciones. Según el autor, el compromiso es el factor diferencial.

La literatura consultada sugiere que en el ámbito laboral, la palabra talento suele utilizarse en armonía con una serie de términos, tales como: personal de alto desempeño o rendimiento, personal con potencial, personal clave. Eso sucede, porque todos ellos comparten un gran número de características lo que hace que en el uso cotidiano la línea separadora de estos conceptos se haga tan frágil, que diversos autores se refieran indistintamente a cualquiera de ellos. De modo, que a partir de ahora entenderemos que todos estos términos definen a aquellas personas que cuentan con competencias o habilidades específicas y cuya capacidad o aptitud supera la media, convirtiendo su

actividad en esencial en cuanto a la determinación de los aspectos inherentes a la generación de valor. Son los que hacen el trabajo diferenciador.

El talento suele estar asociado al liderazgo, a la automotivación y a la inteligencia: cualidades que a menudo son innatas. A pesar de ello, destaca la necesidad de un proceso de aprendizaje, de entrenamiento, de práctica, y de contribución positiva de una serie de catalizadores intrapersonales y ambientales (Lorenzo, 2006). Es decir, el talento puede ser estimulado y favorecido por las circunstancias.

Según Wallace y Adams (citado por Lorenzo, 2006) “el talento está formado por una habilidad intelectual general alta, las aptitudes en un campo, un ambiente propicio y la oportunidad de estar en el lugar conveniente en el momento apropiado”. Aquí, vamos a poner énfasis a la importancia del contexto. Veamos, según Csikszentmihalyi (citado por Lorenzo, 2006) el concepto de talento varía con el tiempo. Eso ocurre, debido a los cambios en las demandas y los valores culturales que se dan conforme avanzamos en la escala temporal de nuestra sociedad. Además, según el autor citado, el talento no es un rasgo estable para toda la vida, sino que goza de naturaleza interactiva y sociocultural, manifestándose como una cualidad dinámica dependiente de los cambios dentro del individuo y en el ambiente. Eso vuelve a reafirmar lo dicho: el talento sólo puede definirse dentro de un contexto sociocultural determinado y en una época dada, ya que cada situación económica o social requiere diferentes tipos de talento.

Existen numerosos autores que han intentado llevar a cabo, concretar a fondo, la tipología del talento y sus manifestaciones. Martín (2008) habla de:

- Aptitudes mentales: mecánicas, numéricas, verbales.
- Hábitos o estilos de trabajo: perseverancia, tenacidad, constancia, precisión, rapidez para decidir, creatividad.
- Habilidades o actitudes para relaciones sociales: convivencia laboral, trato con clientes, colaboración con los compañeros de equipo, comunicación, liderazgo.
- Actitudes de compromiso y sintonización con la cultura y valores de la organización.

Mientras que Colón (2006) defiende la idea de que no se puede establecer una lista rígida de factores que ayuden a diferenciar al personal de óptimo desempeño de los

demás. Sin embargo, a su vez, la autora proporciona una lista de características que pueden ser atribuidas prácticamente a todos los talentos y que aparecen a continuación:

- En contextos corporativos, los talentos actúan como emprendedores.
- Son personas orientadas al logro, a ser estrellas y no a obtener un estatus político.
- Tienen hambre de independencia.
- Son la clave para el éxito en los negocios.
- Es el recurso más escaso y más valioso de una organización, por encima del capital financiero.
- Marcan la diferencia en la organización, tienen valores y ejercen influencia.
- Debido a sus características para desempeñarse y orientación al logro, pueden ser difíciles de gestionar.

Y si se trata de futuros líderes que no deberíamos perder, los expertos indican que éstos suelen presentar las siguientes características:

- Por el contrario a otras personas, les gusta examinar a fondo los problemas.
- Reducen la complejidad a sus causas fundamentales, descubren lo más importante.
- Se proyectan al futuro, visualizan cómo funcionarían diversos escenarios si éstos se llevaran a la práctica.
- Muestran curiosidad, ganas de aprender.
- Ayudan a otros a resolver los problemas.
- Saben en qué son buenos y en qué no lo son.
- Disfrutan con las ideas y opiniones de los demás.
- Dirigen y se entusiasman con el cambio.
- Experimentan con casi todo.
- Son buenos comunicadores.

En cualquier caso es asunto de los líderes de la organización y otros miembros del equipo llevar a cabo el juicio evaluativo que determine quiénes son esos miembros tan importantes, (por la razón o motivo que sea) y comprometidos con el logro de las aspiraciones de la organización.

En definitiva, es un asunto de calidad. Los de alto desempeño son aquellos empleados de actuación destacada que preferiríamos no perder; son quienes hacen que los objetivos se cumplan, y los que establecen la diferencia entre la competencia y nosotros. Además, frecuentemente establecen el ritmo de trabajo, inspiran y motivan a los demás, haciendo que quienes se encuentren a su alrededor, se esfuercen más.

Por todo lo anterior, algunos autores como Herman (1993) opinan que el talento, alto desempeño, personal clave o personal con potencial, puede definirse de la manera que se desee, al menos en el mundo empresarial. Tras lo visto hasta ahora, ese pensamiento parece cobrar lógica. La razón de ello es sencilla: cada organización persigue metas diferentes, por consiguiente entenderá que una persona es talentosa, si posee las cualidades necesarias para alcanzar dichas metas. Para algunos ese calificativo podrá aplicarse a la habilidad técnica, para otros, se referirá a la dedicación, la capacidad creativa, la experiencia o cualquier combinación de estos y otros factores.

Lo que sí parece ser incuestionable e indiscutible, basándonos en la literatura consultada, es la importancia de la retención de talento en una organización. En ese punto, los autores expertos en el fenómeno descrito, prácticamente alcanzan la unanimidad.

Ferrer (2012), relaciona algunos factores que justifican esa importancia y que son:

- **La creciente complejidad e incertidumbre en el mundo de los negocios**, descrita en la introducción del presente trabajo.
- **Asimilación de la nueva realidad**: se refiere al hecho de que a pesar de que el talento haya sido muy importante durante décadas, ahora es cuando se ha hecho más visible para los directivos, que comienzan a entender su relevancia en el seno empresarial.

Lo dicho puede ser resumido en una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft, utilizada en numerosos manuales, libros y artículos relativos a los temas de gestión de talento: “si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”, dijo esa figura tan relevante en el mundo empresarial.

Probablemente impulsados por afirmaciones de ese calibre, los más atrevidos predicen que en un futuro cercano, las organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades, y no al contrario, como sucede ahora. Eso supondría el tránsito de una etapa en la que son las empresas las que controlan la situación, a otra en la que la situación es controlada por los empleados, o lo que es lo mismo, una nueva situación de “poder de empleado”. Navarro (2007) compara ese fenómeno con el que se ha producido en el área de relaciones con los clientes.

- **Cambios sociales y demográficos:** la baja natalidad, tanto en España como en Europa, implica que al mercado laboral, se incorporan cada vez menos nuevos trabajadores (Herman, 1993). Y aunque esta declinación de la tasa de nacimiento se vea levemente suavizada por los trabajadores antiguos que permanecen en la fuerza laboral por más tiempo (dados los cambios en la edad de jubilación), existe un importante matiz al respecto: no todos ellos siguen trabajando porque todavía tengan objetivos profesionales antes de retirarse. Algunos de ellos, lo hacen sólo porque así lo establezca la Ley, o porque simplemente no sabrían que hacer si no estuvieran trabajando. Esto puede dar lugar a numerosos retos, y dificultades interesantes en las organizaciones. También debemos mencionar los diferentes cambios que se están originando en la relación entre empresa y persona, el mayor nivel formativo, el dinamismo económico mundial y el espíritu emprendedor.
- **Aparición de nuevos trabajos relacionados con la tecnología:** en la mayoría de los trabajos relacionados con la tecnología, la demanda es muy superior a la oferta. Precisamente aquí se aprecia con claridad el concepto de escasez de los recursos.
- **Costes de rotación:** cuando un talento abandona la empresa, los costes para sustituirlo son muy elevados. Esta cuestión se examinará más adelante.

Ahora ya conocemos la importancia de retener el talento para las empresas. A continuación se examina el concepto de ventajas competitivas y el marco teórico que justifica que el talento puede ser fuente de ellas.

2. El talento como fuente de ventaja competitiva

2.1. Definición ventaja competitiva

En la economía de conocimiento, uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas, es saber gestionar y retener a sus empleados con talento, para así sobrevivir y mantener su ventaja competitiva (Camuffo y Comacchio, 2005).

Las definiciones más aceptadas de ventaja competitiva señalan que:

“Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado; asimismo, constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante”(Marketing Publishing, 2007).

La ventaja competitiva puede manifestarse de muy diversas formas: puede derivarse de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada, o de un precio más reducido que el de los rivales (Elergonomista.com, 2009).

Tiene que ser única y sostenible a largo plazo. Según Barney (1991; citado por Sastre, Aguilar, 2003) la empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implementando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial”. Dicha ventaja es, además, sostenible si otras empresas son incapaces de duplicar o sustituir las causas que la originan, lo que asegura su permanencia en el largo plazo. Aquí el factor clave es la dificultad de imitar.

Para lograr la sostenibilidad mencionada, la ventaja detectada e identificada debe responder a dos criterios:

1. Debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa y no en un evento coyuntural pasajero.
2. Tiene que poseer tales características que sea difícil que la competencia las copie a corto plazo (Marketing Publishing, 2007).

Los siguientes dos epígrafes de este TFG se van a centrar en el análisis de la contribución del capital humano en la construcción de ventajas competitivas de las empresas. Para ello, se revisarán, de manera resumida, dos teorías: la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría de Gestión del Conocimiento.

2.2. Teoría de recursos y capacidades

Existen numerosos planteamientos económicos centrados en explicar cómo las empresas obtienen una ventaja competitiva sostenible. Uno de los más importantes se conoce como la **teoría de recursos y capacidades**.

Ya en los años ochenta, autores como Porter (1982), o Miler (1987) habían defendido la idea de que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, pero esta idea adquiere una gran relevancia en los años noventa con el desarrollo de esta teoría (Sastre y Aguilar, 2003).

La teoría de los recursos y las capacidades busca en el interior de la empresa, y no en el sector, la base para establecer la estrategia que permita a la compañía obtener una ventaja competitiva en el mercado (Grant, 1991). Se trata de analizar de qué recursos se dispone, cuáles son los relevantes en el sector, cómo se han conseguido y de qué manera se pueden combinar para crear una capacidad distintiva; también es necesario saber cómo mantenerlos y desarrollarlos. (Sastre y Aguilar, 2003).

El enfoque de esta teoría parte de la distinción entre recursos y capacidades. A partir de los recursos, se crean capacidades, y a partir de ellas, ventaja competitiva.

Los recursos son factores productivos que la empresa posee y controla y que pueden suponer debilidades o fortalezas que residen en el interior de la empresa (Miller y Shamsie, 1996). Entre ellos se encuentran los equipos técnicos, las patentes, las marcas, el capital humano, los recursos monetarios, etc. Todos ellos, se pueden agrupar en recursos tangibles e intangibles (Miller y Shamsie, 1996).

Los recursos tangibles se clasifican en físicos y financieros. Son fáciles de identificar y valorar, ya que aparecen recogidos en los estados contables de las empresas.

Los recursos intangibles, por su parte, no aparecen en los estados contables y no es fácil valorarlos aproximadamente siquiera. Sin embargo, son muy importantes, y las

empresas se benefician de ellos. Pueden ser clasificados desde diferentes criterios, sin embargo, Sastre y Aguilar (2003) destacan la clasificación de intangibles que diferencia entre activos humanos y no humanos, o no dependientes de las personas. Para este trabajo resultan especialmente interesantes los recursos aportados por los seres humanos. Engloban los conocimientos, las destrezas, la experiencia, la sabiduría y un largo etcétera de cualidades de los trabajadores de una organización.

Como se dijo antes, la combinación que hace la empresa de sus recursos, da lugar a sus capacidades. Las capacidades se definen como la forma en que la empresa coordina sus factores productivos para desempeñar la actividad empresarial (Grant, 1991). Son el resultado de la experiencia y el conocimiento de la empresa. Por esto, las capacidades constituyen la principal base para la obtención de ventajas competitivas, pues son difícilmente imitables por la competencia al permanecer inmersas en las rutinas organizativas de la empresa.

Según esta teoría, un trabajador talentoso puede ser, por tanto, fuente de ventaja competitiva, porque aporta unos recursos diferenciando a la organización (conocimientos, habilidades, compromiso con la empresa, etc.) y que en su día a día laboral al estar en relación con otros (grupos de trabajo, personas, otros recursos) se pueden constituir en una capacidad distintiva de la organización y, en consecuencia, ser fuente de ventaja competitiva.

2.3. Teoría de Gestión de Conocimiento

Otra teoría que explica la importancia de la retención de talento en las organizaciones y que se encuentra estrechamente ligada al enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, es la teoría de la Gestión del Conocimiento. Esta teoría considera que el conocimiento es el elemento clave a la hora de adquirir y realzar ventaja competitiva de una empresa. (Nonaka, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995; Matusik y Hil, 1998).

El capital de conocimiento de una organización puede definirse como el conocimiento que posee la misma, y que contribuye a la realización de su misión corporativa (Casado, 2003).

Este capital, según Casado (2003), está compuesto por tres elementos: capital humano, capital estructural y capital relacional.

El capital humano está conformado por el conocimiento y las capacidades de los empleados de la empresa. Se caracteriza por estar en la mente de los trabajadores, lo que significa que si éstos dejan la compañía, se llevan consigo esa parte del activo.

El capital estructural, por su parte, permanece en la empresa, aunque los empleados abandonen la misma. Consiste en la propiedad intelectual de la empresa como las patentes o marcas; metodologías, bases de datos, secretos comerciales, el know-how, cultura, etc.

El capital relacional hace referencia a las relaciones que la empresa mantiene con sus stakeholders.

El autor citado sostiene que el objetivo de la Gestión del Conocimiento es sacar el máximo provecho de ese capital de conocimiento. A su vez, define la Gestión del Conocimiento como “un enfoque sistemático para incrementar el valor de la inteligencia colectiva de una organización”. Lo que se hace a través de identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento de la organización.

Un apunte a resaltar es que la Gestión del conocimiento otorga vital importancia al proceso de aprendizaje. Se entiende por aprendizaje organizativo, el proceso mediante el cual se asimila nuevo conocimiento que pasa a formar parte del conocimiento básico de la empresa (Autio et al., 2000). Este aprendizaje organizativo surge a nivel individual y posteriormente se integra en las rutinas y procedimientos organizativos formando parte del conocimiento colectivo de la empresa, aspecto que dificulta que la competencia pueda imitarlo. Para que el aprendizaje se produzca es necesario que exista un buen sistema de comunicación entre los miembros de la empresa que favorezca el intercambio de información (Barkema y Vermeulen, 1998).

Los empleados clave tienen un importante bagaje de conocimiento y experiencia, y si abandonan la organización, se pierde la oportunidad de explotar ese conocimiento y de incorporarlo en la estructura organizacional.

Por todo lo dicho anteriormente, este enfoque lleva a la conclusión de que las organizaciones necesitan conocer las demandas de sus empleados clave, ya que éstos tienen recursos de conocimiento críticos que hay que conservar. (Moshavi, Koch, 2005).

3. ¿Cómo identificar el talento?

Si bien tenemos claro que por todo lo hablado hasta ahora apoyamos la necesidad de retener a los talentosos en nuestras organizaciones, también debemos tener claro que para ello, primero hemos de identificar quiénes son.

Puede que no ocupen grandes puestos, de hecho pueden encontrarse dispersos en puestos distintos en el organigrama organizativo. La manera en que se distribuyen los trabajadores con talento en estructura de la empresa es clave en sus resultados finales, en su productividad y en su competitividad. Pues bien, para identificarlos, se recomienda realizar una buena clasificación del personal. Una de las maneras de lograr una clasificación adecuada es llevar a cabo la evaluación del rendimiento y la evaluación del potencial de los empleados. Aunque parezcan procesos diferentes se observa una estrecha relación entre ambos, ya que, en muchas ocasiones, la evaluación del desempeño, también incluye la evaluación del potencial, y viceversa. No obstante, para facilitar el entendimiento de ambos procesos, vamos a explicarlos de manera separada e independiente.

La evaluación del rendimiento, que también se conoce como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance o evaluación de la eficiencia en las funciones, es una práctica que llegó a España importada de las empresas anglosajonas, y que se va extendiendo a un creciente número de empresas y organizaciones. Su importancia viene justificada por el papel del factor humano en la organización. A lo largo de este trabajo, han sido numerosas las veces en las que hemos subrayado el valor de las personas para las empresas. Precisamente debido a este valor, es necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento, o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora (Sastre y Aguilar, 2003).

Para adentrarnos en el estudio de la evaluación del rendimiento, primero hemos de delimitar qué es lo que se entiende por desempeño. Conforme con la definición elaborada por Casado (2003) llamamos desempeño a los resultados que una persona

logra mediante la ejecución de su actividad, es decir, el grado de éxito con que un empleado cumple con su responsabilidad. Esos resultados han de ser medidos, lo que se hace a través de la evaluación del rendimiento.

La evaluación del rendimiento se define como “un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (Sastre y Aguilar, 2003). Es indispensable que los empleados en todo momento conozcan lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar la evaluación. Se lleva a cabo atendiendo a criterios específicos y en intervalos temporales claramente definidos. De ese modo, la evaluación de desempeño, se convierte en una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y posteriormente tomar de manera fundamentada decisiones de RRHH, entre otras, la retribución variable, las promociones, la formación, el ajuste persona-puesto, la comunicación, la motivación, la detección del potencial y la retención o no de empleados. Esa última siendo el objeto de estudio del presente trabajo. Por otro lado, los resultados de la evaluación del desempeño son un buen indicador de la bondad de las políticas de recursos humanos implantadas, ya que las personas con un nivel de desempeño insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación (Werther y Davis, 2000; citado por Sastre y Aguilar, 2003).

En cuanto a la labor de evaluar el desempeño de los empleados, ésta no ha de ser responsabilidad de RR.HH., aunque este departamento lo coordine, sino del jefe o superior inmediato del trabajador en cuestión.

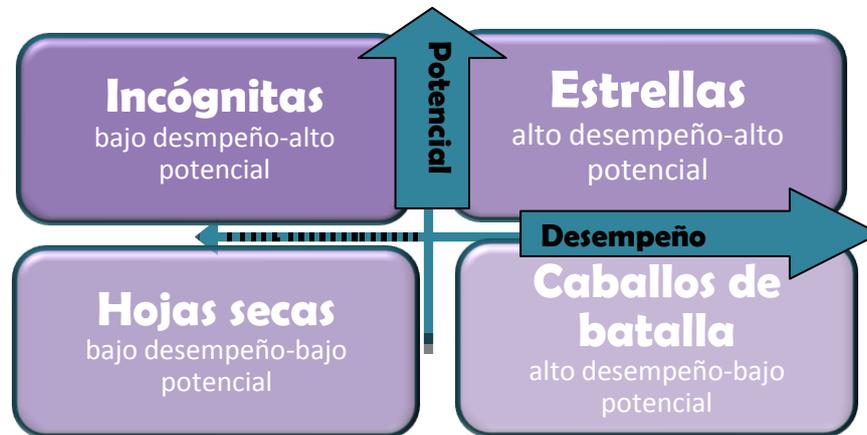
Existen numerosos métodos de evaluación de desempeño que tratan de identificar quiénes son nuestros empleados clave, ya que determina cuál es la contribución de cada empleado. Es decir, la evaluación del rendimiento complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados, permitiendo premiar a los colaboradores más eficaces. A través de la evaluación correspondiente las empresas califican la conducta que ya mostraron los empleados, el resultado que obtuvieron. A su vez, a través de la evaluación de potencial, pueden calificar cómo actuaría un colaborador en una posición que aún no ocupa, y emitir un juicio por algo

que sucederá en el futuro. La medición del potencial se suele llevar a cabo pasados dos o tres años de actividad dentro de la empresa y resulta ser un tema mucho más subjetivo que la evaluación del desempeño en sí, por lo que se están estableciendo diversos mecanismos mediante los cuales las organizaciones tratan de lograr que sea una medición objetiva.

Una posibilidad interesante consiste en elaborar una **matriz** llamada **Odiorne** (véase figura 1) (Fuchs, 2010). Y es aquí donde se acude a los resultados obtenidos a través de la evaluación del rendimiento. El proceso es el siguiente: se realizan evaluaciones de competencias, centros de evaluación, programas especiales como el Systemforthe Testing and Evaluation Potential (STEP), programas en campo abierto como caminatas, campamentos, ejercicios de supervivencia, evaluación de candidatos por directivos que los conocen profesionalmente (así la alta dirección se involucra en la decisión de identificar a quienes en el futuro ocuparán los puestos más importantes de la organización), evaluación del jefe directo y la autoevaluación.

Una vez obtenidos los resultados se elabora la matriz Odiorne que muestra en un eje los resultados de la evaluación de desempeño y en el otro los resultados de la evaluación de potencial. Así los colaboradores se clasifican en **estrellas** (alto desempeño-alto potencial), **incógnitas** (bajo desempeño-alto potencial), **caballos de batalla** (alto desempeño- bajo potencial) y **hojas secas** (bajo desempeño-bajo potencial). Teniendo esa clasificación de los empleados, las organizaciones empiezan a brindar políticas adecuadas de retención. Las estrellas están en condición de ser promocionadas; los caballos de batalla son personas expertas en sus áreas, que no deben perderse; para los clasificados como hojas secas se deberían establecer unos plazos de mejora. Si una vez transcurrido el tiempo propuesto, esas personas no alcanzan los objetivos establecidos, hay que prescindir de ellas; y a las incógnitas se les debería proporcionar capacitación.

Figura 1: Matriz Odiorne



La desventaja de las mediciones consideradas, es el empleo de una cantidad considerable de recursos, que debe ser considerado una inversión. Pero esa inversión, como cualquier otra, carecería de sentido sin un plan adecuado posterior, directamente relacionado a retener a los colaboradores que la organización requiere.

4. Consecuencias de una ineficiente gestión del talento

El efecto directo de conseguir retener a estos colaboradores deseados, es la disminución del índice de rotación entre ellos.

El concepto de rotación hace referencia a los flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización y se puede distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria.

La rotación involuntaria es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte o el despido.

La rotación voluntaria es la originada como consecuencia de decisiones individuales, es “el grado en que la gente abandona, por su propia iniciativa, la organización” (Bonache y Cabrera, 2004).

La rotación relevante para nuestro estudio es la voluntaria, puesto que la involuntaria o bien se produce por decisión de la empresa, o bien se debe a causas que no pueden ser subsanadas por la misma.

No obstante, no toda rotación voluntaria es mala, también tiene aspectos positivos. Bonache y Cabrera (2004) identifican los siguientes:

1. Favorece las promociones y las nuevas contrataciones.
2. A través de la incorporación de nuevo personal se introduce mayor innovación y diversidad, se refresca el conocimiento e ideas en la organización.
3. Permite ajustar las personas a la cultura de la organización, haciendo posible que los empleados que permanezcan sean aquellos, cuyos valores encajen con los de la compañía.
4. En ocasiones, permite ahorrar costes laborales y ganar acceso a conocimientos punta.

No obstante, pese a los posibles efectos positivos de la rotación relacionados anteriormente, si la rotación es excesiva o afecta a personal clave puede tener consecuencias graves para la organización.

Entre los costes de rotación la literatura subraya la pérdida de conocimiento y saber hacer, las áreas que se quedan sin atender, el reclutamiento y entrenamiento de empleados nuevos y niveles más bajos de desempeño hasta que estén adaptados al trabajo.

Estamos hablando de lo que en potencia significa cada persona y de los gastos que ha producido su preparación, eso económicamente puede compararse a verdaderos capitales que salen por las puertas; además, reclutar, seleccionar y formar a un nuevo empleado resulta muy costoso. Frecuentemente se invierten cantidades mayores de lo que en principio uno pueda imaginarse: los costes de cubrir una vacante, contratando a una persona nueva, pueden llegar a exceder el salario anual de la posición que se pretende cubrir, teniendo un efecto directo en los costes de la organización y afectando su eficacia (Phillips, 1990).

Además de lo anterior, la pérdida de empleados clave puede provocar/causar que la empresa pierda ventaja competitiva, porque los individuos transfieren su conocimiento a los competidores (Zawacki, 1993).

También están las connotaciones emocionales. Si un empleado abandona nuestra empresa para irse a otra, eso puede provocar una sensación de fracaso: no hemos logrado fomentar la lealtad entre nuestros empleados. En este punto cabe recordar que la retención empieza en el momento en que se contrata al empleado, por lo que una cuestión primordial es no incorporar gente que se sabe de antemano que será infeliz, ya que esta gente acabará abandonando la empresa.

De modo, que la rotación a priori no es buena ni mala. Todo depende de a quién afecte: es importante que se realicen esfuerzos por evitar la alta rotación de personal, pero esos esfuerzos deben ser adecuadamente dirigidos.

Por algunos trabajadores hay que luchar en la ya mencionada guerra por el talento, por otros, aunque sea difícil reconocerlo, no es necesario. Como bien se ha dicho antes, las organizaciones deben saber quiénes son aquellos colaboradores que pueden dejar la empresa sin causar mayores complicaciones, quiénes causarían ciertos problemas de marcharse y quiénes deberían permanecer por un largo tiempo en ella. Es decir, los esfuerzos de retención se tendrían que aplicar sólo en algunos trabajadores, en los más valiosos para la empresa.

Piero Moltedo Perfetti (2013) lo explica con un claro ejemplo: “Imagine que los trabajadores de una empresa se pusieran en una fila, desde aquél que agrega más valor y posee un mayor compromiso, hasta el típico personaje oportunista, que no trabaja, que no cumple sus metas, que genera ruidos en la comunicación interna, y que daña el clima organizacional, ya que todos se dan cuenta de su inadecuada actitud, y que por diversas razones, generalmente presupuestarias, políticas o familiares, no es despedido como se podría merecer. Seguramente para la empresa sería positivo que estos últimos emprendieran rumbo hacia otras empresas.

Analizando lo dicho, tiene poco sentido económico invertir recursos en retener personas de bajo rendimiento y poco compromiso cuya aportación en la empresa es prácticamente nula.

Por tanto, volvemos a comprobar que cuando se habla de retención, no se refiere a mantener a todos los trabajadores, sino a los claves del éxito, a los que poseen talento. Y según los estudios realizados, los empleados talentosos sólo suponen entre un 10 y 15% de la empresa, el mismo porcentaje presentan los nefastos, sin embargo, los talentosos aportan la mayor contribución al negocio, en general, entre un 50 y 100% más que los que tienen un desempeño promedio. El resto, el 70%, corresponde a los trabajadores que realizan el trabajo encomendado, sin brillo alguno, pero cumpliendo con su labor.

Basándonos en estos datos, podemos elaborar la tipología de todos los empleados que conviven en una organización; en función de esta tipología, las empresas tendrán que adoptar una u otra actitud en cuanto a su retención.

1. **Personal inadecuado o improductivo:** mantener a un empleado inadecuado es una práctica peligrosa que debe evitarse, ya que otros pueden “contagiarse” con el comportamiento de esa persona. Dicho lo anterior, en cuanto determine que un empleado es inadecuado para seguir como miembro de su equipo, debe poner fin a la relación laboral con esa persona, siguiendo los procedimientos legales y recomendaciones dadas por los expertos.
2. **Personal de desempeño promedio:** estas personas son valiosas, pero fáciles de encontrar en el mercado, por lo que en cuanto a su retención, los esfuerzos por mantenerlos no deben ser muy elevados. Sí se podría, no obstante, estudiar la forma de incrementar su motivación o rendimiento a través de diferentes vías o decisiones de RRHH (formación, incentivos ligados a resultados, etc.).
3. **Personal de alto desempeño o talentos:** muchos más problemas plantea la rotación de empleados con habilidades valiosas y difíciles de reemplazar. Puede resentir el clima de la empresa y del equipo de trabajo, provocar una rotación en cadena, pérdida de clientes, retardar proyectos. La cosa empeora, si recordamos las inversiones que la empresa ha realizado en estos empleados, y los costes de reemplazamiento de los que se ha hablado con anterioridad.

En definitiva, la rotación tiene tanto costes como beneficios, los cuales varían por tipo de empleado; por consiguiente los esfuerzos de retención deben concentrarse en los empleados valiosos y escasos en el mercado de trabajo.

5. Estrategias de retención del talento

5.1. Teorías sobre motivación

El primer paso importante para retener al personal de alto desempeño es satisfacer sus expectativas. Para ello es imprescindible descubrir qué es lo que desean esas personas de sus empresas. De allí que esas últimas se vean obligadas a indagar y a averiguar qué motiva a los empleados con talento, cuáles son sus necesidades y qué posibilidades tiene la empresa de cubrir dichas necesidades.

Seguramente por ello la palabra retención siempre está ligada a motivación.

Son muchos los autores que han intentado explicar la variedad de las necesidades humanas. Una de las teorías más representativas, y la que mejor ayuda a comprender lo que desea el personal competente, es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (véase figura 2).

Para Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. Según el autor, las personas se esforzarán primero por resolver las necesidades básicas, y cuando éstas hayan sido satisfechas, se centrarán en lograr exigencias de niveles más altos. El grado con el cual debe satisfacerse cada nivel de necesidad antes de que ya no se motive el comportamiento, depende de las características psicológicas y emocionales de cada individuo. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (necesidades secundarias).

Figura 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow



El nivel más bajo de necesidades humanas es constituido por las necesidades fisiológicas. Son necesidades innatas, tales como alimentación, aire, agua, vivienda, descanso y vestuario, y están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Su principal característica es la urgencia. Además el individuo no buscará algo más sino hasta cuando satisfaga estas necesidades.

Cuando las necesidades fisiológicas de supervivencia sean satisfechas suficientemente, ya no se activará el comportamiento. Las necesidades de protección y seguridad pasarán a ser las motivadoras. Estas necesidades llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. En esta etapa la persona evita motivos de ansiedad o miedo, al igual que busca un ambiente organizado, predecible y estable. Las necesidades de protección y seguridad también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, puesto que en la vida organizacional las personas están en una situación de dependencia, y pueden encontrarse sometidas en incertidumbre e inseguridad en cuanto a su continuidad en el trabajo. También pueden verse afectadas por un ambiente incoherente creado por los directivos de la empresa, como por ejemplo un estilo dictatorial y autoritario diseñado para mantener el control por medio de la intimidación. Tales entornos empujan al personal directamente a su más estéril situación de miedo, que disminuye su productividad, satisfacción y deseo de permanecer en la empresa.

Una vez que las prioridades básicas de la persona sean satisfechas, la perspectiva del empleado se amplía para interactuar con otras personas y surgen las necesidades sociales. En esta etapa, las personas quieren ser aceptadas, pertenecer a un grupo, participar activamente en proyectos comunes. Los empleados que se encuentran en este nivel de motivación, requieren un sistema de retribución totalmente diferente, otra estructura de trabajo, una clase variada de interacciones con el gerente, con el supervisor y con los compañeros de trabajo. Eso ocurre, porque por la suma importancia que para estos empleados tienen la aprobación y el respeto de los demás.

Una vez que el empleado haya satisfecho sus necesidades sociales, pasa al nivel de las necesidades de valoración. En esta fase el empleado está más preocupado por el concepto que tiene de sí mismo, es decir, se trata de necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, o dicho de otro modo, con la autovaloración y la autoestima. Aquí el respeto que otros le demuestran llega a ser cada vez más importante y los empleados se motivan por sentimientos de competencia personal y seguridad en sí mismos, los cuales pueden ser aprobados y fortalecidos por sus supervisores.

En lo más alto de la jerarquía se encuentran las necesidades de autorrealización, que llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente. El empleado que se encuentra en este nivel desea ser más de lo que es y llegar a ser todo lo que puede ser, por lo que requiere más oportunidades para involucrarse y lograr más flexibilidad organizacional. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene como potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

Existen dos diferencias de suma importancia entre las cuatro necesidades anteriores y las necesidades de autorrealización. Mientras las primeras pueden ser satisfechas por recompensas externas a la persona y tienen una realidad concreta, como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas; las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente y que no son observables ni controlables por los demás.

Además, las otras necesidades una vez satisfechas, ya no motivan la conducta. En cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable.

Basándonos en la jerarquía de necesidades de Maslow, podemos intuir la secuencia de objetivos que comparten los trabajadores dentro de una organización, por lo que es aconsejable que las empresas que deseen conservar a su personal con talento y mantenerlo productivo, estimulen el desarrollo del mismo mediante los diferentes niveles de motivación.

Sin embargo, esa tarea no es tan fácil de aplicar por diversas razones. En primer lugar, porque precisamente aquí entra en juego la famosa frase que predica que cada individuo es un mundo, apoyada académicamente por la “Teoría del Hombre Complejo” de Chiavenato (2000). En efecto, los parámetros objetivos varían en función de cada persona, y no tan solamente dependen de su personalidad, sino también se ven influenciados por su sexo, edad, nacionalidad, y hasta por el sector al que pertenece el trabajador en cuestión.

En segundo lugar, los estudios realizados por algunos expertos como Muro (2000) en esta materia revelan que la alta dirección, en ocasiones, no tiene una comprensión real de lo que en verdad motiva a su personal; luego, si no saben qué es lo que demanda el talento, ¿cómo lo van a retener?

Lo anteriormente dicho se confirma con la investigación titulada “Factores de fidelización de profesionales cualificados” llevada a cabo por Otto Walter y centrada en averiguar las causas y prioridades de los buenos profesionales a la hora de permanecer o marcharse de una empresa. Según Muro, el director general de esa empresa, los resultados de dicha investigación rompen algún esquema tradicional sobre retención del talento.

En concreto, revelan que para retener el talento y obtener su permanencia entusiasta requiere integrar en el día a día de la empresa al menos los siete conceptos siguientes:

- Posibilidades de desarrollo
- Calidad de relación con el jefe directo
- Sueldo fijo

- Reconocimiento
- Aprendizaje y formación
- Calidad de la alta dirección
- Conocimiento y credibilidad del proyecto de la empresa

También se aprecian otros factores como: el ambiente de trabajo, la relación entre compañeros, equidad en el trato y recompensas, estabilidad en el puesto, otros.

Las principales diferencias entre las consideraciones de la alta dirección y de los profesionales cualificados se hallan en el hecho de que la alta dirección no llegó a considerar su propia calidad como factor determinante, ni tampoco pensó que lo fuera el aprendizaje y la formación. Sin embargo, erróneamente le atribuían una gran importancia a la equidad de recompensas.

Otra conclusión que se puede sacar de este estudio, es que aunque el salario siga siendo un elemento crítico, el talento rara vez abandona una empresa por cuestiones de dinero. Eso va en consonancia con el hecho de que en la actualidad hay pocas personas que acepten un puesto tan solamente por el dinero. De modo que las personas-clave se van cuando no ven posibilidades de desarrollo, cuando el trabajo no está a la altura de sus expectativas en cuanto a interés, posición y desafío que plantea, y cuando no les satisface la calidad de dirección de los jefes. Cuando estos factores fallan, es difícil que baste un buen sueldo para la retención de los buenos profesionales, por lo que la retribución adquiere un papel secundario.

5.2. Prácticas de RRHH para retención del talento

Pero volvamos a analizar la dificultad de conocer qué es lo que demanda el personal de alto desempeño. Si una empresa quiere encontrar respuestas a esa pregunta, en primer lugar tiene que abandonar el llamado racionalismo básico vigente en la actual organización, que presupone que existen pocas diferencias en los individuos, y que por tanto, éstos han de ofrecer un comportamiento homogéneo.

Ese pensamiento impide a la dirección llegar a conocer lo que sucede en su propia casa, y la aleja de la verdad que, como bien lo hemos visto, no es otra sino la que proclama que no hay un único conjunto de mejores prácticas apto para todos los empleados dentro

de una misma empresa. Y eso no debe sorprendernos, ya que el SXXI se caracteriza por la convivencia de cuatro generaciones en el mercado laboral que presentan características muy diferentes.

De modo que respecto a los talentos, hay que averiguar sus necesidades, motivaciones y expectativas individuales y olvidar las antiguas reglas de tratar a todos por igual. En todo caso, al igual que se segmenta el mercado, se podría plantear la realización de una segmentación de empleados para agrupar a los que presenten comportamientos muy similares. Pero jamás deben ofrecerse programas de talle único. De lo que estamos hablando aquí se llaman beneficios a medida: y es que algunos empleados quieren más dinero, mientras que otros prefieren el tiempo libre, un ascenso o están deseando aprender a trabajar en otro departamento. Si estamos hablando de personas clave que tienen un valor incalculable para nuestra organización, ¿por qué no ofrecerles oportunidades especiales? La clave consiste en el uso de una mente abierta y de la originalidad a la hora de gestionar los talentos, así como en una comunicación buena.

Los directivos deben dedicar más tiempo a escuchar los objetivos profesionales de sus equipos humanos, deben establecer un diálogo que permita que la información fluya en ambas direcciones, siempre brindándoles retroalimentación a los empleados. Quizás, de esa manera, el complicado reto de saber lo que demanda el talento adquiera una forma más llevadera, y es que siempre será más fácil preguntar qué es lo que necesitan, a establecer teorías y suposiciones, en ocasiones, equívocas e infundadas.

En este punto debemos pararnos para matizar una circunstancia importante. Aunque por lo expuesto anteriormente pueda parecer que los programas de retención son tarea de la alta dirección de la empresa y del departamento de Recursos, no es así. Existe otra figura clave en este proceso: son los mandos intermedios. Si comparamos a estos últimos con los niveles superiores, con mucha frecuencia, son los que mejor conocen lo que realmente está sucediendo en la organización y por tanto, pueden realizar diagnósticos más acertados.

En las páginas siguientes se encuentran recogidas numerosas técnicas y estrategias que según los expertos en materia conducen al éxito. Sobre todo, están basadas en los planteamientos de Roger E. (1993) que subraya que cada empresa trabaja en una serie

particular de circunstancias, así que lo que tiene sentido para una compañía puede ser totalmente equivocado para otra. Por lo que hay que volver a insistir que, en primera instancia, las empresas han de examinar cuidadosamente su ambiente, sus retos y su personal.

5.2.1. Llevar a cabo entrevista de salida

Algunos de los empleados dejan una empresa, porque para ellos es el momento de progresar, otros se van debido a algo que sucedió, o que no se presentó. Sea como sea, cada organización debe saber por qué abandona cada uno de esos empleados. De allí el especial interés que se debería presta a las entrevistas de salida, que son el último escalafón que cierra el ciclo de informaciones. La principal razón de ser de estas entrevistas es la posibilidad de descubrir qué es lo que sucede en la organización, qué es lo que motiva al empleado a buscar nuevos horizontes. Es importante escuchar atentamente a ese personal y tomar nota, para documentarse sobre lo que se está averiguando y posteriormente analizar el impacto potencial de lo descubierto en otros trabajadores valiosos. La relevancia de la información se basa en el hecho de que una vez desligado de los problemas de la empresa, el individuo tiende a ser más sincero y objetivo, o hasta más bien neutral, de modo que conseguimos obtener observaciones constructivas.

5.2.2. Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso

La lealtad y el compromiso de los empleados con la empresa son fundamentales. Si recordáramos las definiciones del talento propuestas en el capítulo uno, veríamos como en una de ellas, Ulrich (2002) definía talento como producto de competencia y compromiso. Ese último, dependerá de la manera en que los trabajadores sean tratados por la empresa. Siguiendo esa filosofía, si al personal se le da buen trato, los sentimientos de compromiso y lealtad estarán allí, porque la fidelidad es una relación bilateral y recíproca. Ser leal a los empleados implica evitar los despidos tanto como sea posible y apoyarlos cuando requieren auxilio al tratar con clientes o proveedores. Lealtad a los empleados incluye ser comprensivo cuando alguien se equivoca, no despedirlos o sancionarlos severamente cuando se presente un error accidental o involuntario. Lealtad también significa brindar el apoyo debido en sus vidas personales

cuando estén en dificultades. Un claro ejemplo de esta clase de apoyo se ve en programas de asistencia al empleado por medio de tratamientos psicológicos, asesores legales y otros profesionales similares. Esta estrategia y algunos de sus cometidos nos llevan directamente a otra técnica, cuya implantación es muy aconsejable, sin embargo todavía bastante pobre en España: políticas de conciliación, que se explica a continuación.

5.2.3. Implementar políticas de conciliación

En este campo las opciones posibles son diversas y abarcan desde una mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, o reducción del tiempo de trabajo, hasta servicios de guardería, y permisos para asistir a los eventos escolares de los hijos. Se trata de ayudar a los empleados a encontrar el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada. Las prácticas de conciliación, aparte de mejorar el clima laboral y tener un impacto positivo en los resultados de la empresa, también sirven para fidelizar a los empleados.

Sobre todo, adquieren una gran importancia, porque un elevado porcentaje de talentos en las empresas, son mujeres: éstas exigen y merecen oportunidades iguales de participación, desarrollo profesional, ascenso y posibilidades para desempeñar puestos importantes, sostiene Roger E. Herman. Algunas de ellas son madres, por lo que, en ocasiones, debido al rol de género que impone la sociedad a las mujeres, tienen necesidades especiales: precisan de permisos de ausencia para cuidar de niños enfermos, o ayudas como guarderías en la empresa. Si no queremos que se vayan, debemos implantar y apoyar las prácticas de conciliación.

5.2.4. Fomentar los vínculos entre el personal y entre el personal y la organización

Las vías más directas para conseguir fomentar dichos vínculos son a través del trabajo en equipo y mediante las celebraciones de logros, cumpleaños y otras fechas.

La opción entre funcionar independientemente o como parte de un equipo se hace conscientemente e influye en la actitud del empleado en cuanto a su relación con los jefes y con los compañeros de trabajo. Los directivos deben mostrarse partidarios de la cooperación, la colaboración, y la interrelación de grupos. La labor en equipo implica

un esfuerzo común para lograr las metas y objetivos que han sido interpretadas y acordadas por todos los participantes.

También se aconseja celebrar cuando se consigue algo que merezca la pena, o en ocasiones como los cumpleaños, los aniversarios de empleo, las jubilaciones, los traslados, las promociones y otras que se consideren oportunas.

Todo eso tiene un por qué: entre otras cosas, ayuda a crear amistad. Y los trabajos empíricos sobre la rotación laboral constataron que, algunas veces, lo que les hace a las personas seguir en sus puestos de trabajo, poco tiene que ver con la satisfacción estrictamente laboral. Mitchel, Holton y Lee, en su trabajo introdujeron el término “arraigo al puesto”. Es una especie de red en la que el individuo puede llegar a estar atrapado. Curiosamente una de las dimensiones que originan ese arraigo al puesto son las conexiones formales o informales con otras personas, instituciones o actividades. Por eso el hecho de que la persona, que la empresa desea retener, tenga amigos en el trabajo y forme parte de varios grupos le atribuye a la organización si no una cierta ventaja, por lo menos un punto positivo.

Además, las buenas relaciones en la organización, ayudan a crear un clima laboral agradable, que es la siguiente estrategia a exponer.

5.2.5. Propiciar un buen clima laboral

Esta táctica abarca conceptos como un ambiente saludable de trabajo que exige que las instalaciones de calefacción, el aire acondicionado, y los sistemas de ventilación estén en perfectas condiciones; la seguridad en el sitio de trabajo; y, sobre todo, un ambiente familiar.

El sentimiento familiar quiere decir que quienes trabajan allí se pueden llamar entre sí por sus nombres o diminutivos, reservando los términos más formales para cuando esté presente alguien de fuera.

En una familia, las personas, a pesar de ser libres como individuos, se preocupan entre sí, se guardan fidelidad mutua, y se defienden frente a los demás, a la vez que comparten responsabilidades. También discuten, pero después arreglan las diferencias

surgidas de una manera rápida y directa. “Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”, dice el experto de Ipade (Llaguno, citado por Sánchez, 2010).

5.2.6. Dar respuesta a las quejas con soluciones

Si en algún momento las cosas no funcionan, lo primero que hace la gente es protestar. Frecuentemente las quejas surgen como una alternativa para liberar la presión, o exteriorizar el enfado. Y si no se manejan de forma adecuada pueden causar problemas en el desempeño del personal y de la organización.

Por ello hay que poner atención a las quejas y reclamos de personal y dar una respuesta rápida a los mismos. Siempre mostrando interés y preocupación. En cuanto a la resolución del problema planteado es conveniente pedir sus ideas; y una vez decididas las medidas, hay que comprobar que realmente se llevan a cabo y el problema ha desaparecido. Si los responsables no son capaces de proporcionar una solución viable, los empleados pensarán que aquellos simplemente no se preocupan lo suficiente.

Además una queja sin respuesta puede crecer hasta convertirse en un verdadero conflicto dañando el ambiente del trabajo, y pudiendo provocar que algunas personas se abran a oportunidades alternas de empleo.

5.2.7. Erradicar el estancamiento laboral vía oportunidades de ascenso y promociones internas

Una de las mayores causas de salida o renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender a mejores cargos.

Si en una empresa hay pocas vacantes disponibles para ocupar posiciones de mandos intermedios y altos, y llegado el momento para cubrirlos se contrata personal de fuera, puede provocar que los empleados de alto desempeño que ya forman parte de su organización, abandonen. Eso pasará porque ellos buscan oportunidades de desarrollo, caminos para mejorar su carrera profesional; si ven que no lo pueden conseguir donde están, lo buscarán en otra parte.

Lo ideal para conservar a estos empleados sería garantizarles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades. Sin embargo, en ocasiones hay poca viabilidad de tal promesa, los esfuerzos deben concentrarse en que perciban que tienen por lo menos las mismas posibilidades, sino mayores, que los de fuera para ascender a posiciones más altas. Además de ello, cuando las promociones o los ascensos no son posibles, se puede recurrir al enriquecimiento del puesto, dotándolo de nuevas tareas y responsabilidades. Aún así a la hora de comparar a los aspirantes, habría que premiar no años de servicio, sino desempeño actual o desempeño potencial del empleado en cuestión: todo ello sin perjuicio de que con los años suele adquirirse una visión más profunda de la organización, de sus objetivos y de las personalidades de aquellos que ocupan diversas posiciones clave.

Si finalmente se elige una persona de fuera, a los actuales empleados que también tenían aspiraciones hay que explicarles el motivo de ello. Deben saber por qué no están preparados para la oportunidad y si pasará lo mismo cuando se presente la próxima vacante.

Es conveniente que la empresa cuente con un plan de carrera dentro de la organización para personas a las que desea retener. El objetivo primordial de un plan así, es determinar cómo ascenderá el personal si determinado empleo se halla vacante por alguna a causa.

5.2.8. Establecer un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.

En la época de recesión económica, algunas empresas anteponen los resultados financieros y dejan de invertir en la formación y desarrollo de sus empleados clave. Es una actitud errónea, ya que los empleados lo interpretan como una ruptura del compromiso que la organización mantenía con ellos.

Así que siempre y cuando se pueda, es deseable que las organizaciones presten apoyo financiero a aquellos empleados que estén interesados en continuar su educación, ya se trate de educación formal o de cursos, seminarios y talleres. Además, es interesante ofrecer programas de formación y desarrollo dentro de la propia organización, donde los empleados interesados en desarrollarse y de alto desempeño vean cubiertas estas expectativas.

5.2.9. Facilitar retos, permitiendo tanto el éxito como el fracaso

Los empleados talentosos necesitan sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. De allí que requieran de constantes retos mentales y/o físicos en el trabajo; les satisface hacer cosas que no se han realizado hasta el momento y superar límites existentes. A muchos de ellos les gusta crear sus propios desafíos y dar más por iniciativa propia, pero necesitan saber que eso se les permite y que es deseable que lo hagan. A otros, en cambio, les cuesta visualizar los retos por sí mismos y tampoco comprenden por completo el valor de su papel en la empresa, por lo que en esos casos son los líderes los que tienen que diseñar nuevas metas para estimular a esos individuos. Se aconseja que inicialmente los retos no deben ser demasiado grandes: se necesita una progresión sistemática que empiece por pequeños mejoras que finalmente se convertirán en grandes triunfos.

Entre los distintos retos que pueden ser planteados y que permite el crecimiento del empleado, se encuentra el consistente en el incremento de responsabilidades. Se le autoriza al talento experimentar diferentes empleos y funciones, y se le permiten intercambios de experiencias de capacitación para que analice las cosas desde otras perspectivas.

Vallejo (2010) afirma que, en ese sentido: “Las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado”.

El problema se plantea cuando los retos acaban siendo un fracaso total: es inevitable que algún proyecto que las personas traten de hacer, sobre todo, si son innovadoras, creativas y les gusta asumir cierto riesgo, no funcione. No se debe castigar a esos empleados valiosos por probar, hay que aceptar lo ocurrido y continuar, ya que los fracasos sirven para aprender. Además, si se castiga la no obtención de los resultados esperados en un proyecto, esos empleados dejarán de innovar, y son pocas las personas las que se atreven a hacer cosas nuevas, luego si ellos dejan de hacerlo, se cerrarán en la empresa las puertas para cambios positivos y para llegar a ser diferente.

5.2.10. Formular nuevos proyectos e involucrar al personal con talento en ellos

El profesor Garzón (citado por Sánchez, 2010) afirma que lo fundamental a la hora de retener el talento, “es lograr comprometer a los empleados en proyectos que ellos mismos han formulado, para que los dirijan”. Los talentos cada vez más desean desempeñar un papel más importante en su trabajo, hacer una contribución más grande y tomar decisiones. Si sus ideas, y proyectos se llevan a cabo, será más fácil mantenerlos en la empresa y convertirlos en emprendedores corporativos. Por ello no sería demás que las empresas tengan programas activos de sugerencias (los empleados deben saber, que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración) con una amplia variedad de incentivos para los empleados que expongan sus proyectos. Entre estos incentivos debe figurar la oportunidad de dirigir la puesta en práctica del plan expuesto por aquel. Así, los empleados se sienten parte de la organización, se sienten integrados, lo que según Arbaiza (citado por Sánchez, 2010) se traduce en un mayor compromiso.

5.2.11. Instaurar sistemas de incentivos personalizados

Hasta ahora hemos visto que la retribución no es el estímulo crucial para los empleados clave, no obstante sigue representando un papel, aunque no fundamental, importante. Los expertos aconsejan incentivos personalizados, que esté en armonía con las necesidades y preferencias de cada trabajador, puesto que, y aquí volvemos a insistir, no todos tienen las mismas motivaciones.

El fenómeno de incentivos personalizados se conoce con el nombre de retribución flexible. Es un tema complejo a cuyo estudio diversos autores han llegado a dedicar hasta manuales enteros. Escape (2008) sostiene que la retribución flexible es un proceso dinámico, que gradualmente va incorporando más y más prácticas, entre ellas, menciona: stock options, ventajas fiscales, estudios MBA en el extranjero, compra de días de vacaciones o alquiler de coches. En definitiva, cualquier producto o servicio que la empresa pueda ofrecer al trabajador para su tiempo de ocio es susceptible de convertirse en una opción de la retribución flexible.

Casado (2003) también sugiere distintas fórmulas retributivas, tales como, premios especiales en dinero por contribuciones extraordinarias y no consideradas en la

planificación, pagas variables individuales y grupales, premios por contribuciones en beneficios, calidad de productos, valor al cliente, proyectos especiales de carácter social, etc. A su vez, el autor culmina con una observación incuestionable: “se trata de compaginar la retribución económica con la emocional”.

Parte II

El objetivo de la segunda parte de este TFG es fundamentar y completar con evidencias empíricas lo expuesto en la parte teórica. Una vez revisado qué es el talento y cómo identificarlo, así como las consecuencias de una insuficiente gestión del mismo y las estrategias de retención de personas con talento en las organizaciones, vamos a proceder a contrastar lo investigado hasta ahora con las informaciones obtenidas mediante entrevistas personales realizadas a los empresarios de 10 empresas de la Región de Murcia pertenecientes a distintos sectores y cuyo número de trabajadores oscila entre 5 y 27, siendo por tanto, pequeñas empresas.

De modo que se trata de un estudio cualitativo y de carácter exploratorio, donde pretendemos analizar la opinión de los empresarios encuestados sobre este tema, su gestión y su importancia, sin pretender extrapolar nuestras conclusiones a una población.

La recogida de información se ha producido durante la primera semana de septiembre y la duración aproximada de las entrevistas ha sido de 5 minutos. Para realizarlas se ha empleado una grabadora que ha servido para transcribir posteriormente la información.

El contenido de la encuesta se basa estrictamente en los aspectos previamente analizados en la primera parte del presente TFG. La encuesta consta de 8 preguntas, algunas de ellas cerradas, otras, abiertas, cuyo contenido y resultados aparecen recogidos a continuación, tras una breve descripción de la muestra, sin perjuicio de la posibilidad de consultar las respuestas individuales de cada empresario en los anexos de este trabajo de investigación.

a) Descripción de la muestra

Empresario	Puesto	Nº trabajadores	Sector actividad
Empresario 1	administrador único	9	Riesgos laborales
Empresario 2	gerente	10	Promoción inmobiliaria
Empresario 3	director	12	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
Empresario 4	gerente	9	Comunicación
Empresario 5	Administrador	9	Publicidad
Empresario 6	Gerente	27	Comercio
Empresario 7	Gerente	15	Construcción
Empresario 8	Jefa administración	5	Promotora
Empresario 9	Gerente	7	Comercio
Empresario 10	Gerente	12	Servicios

b) Encuesta:

1. ¿Qué es talento?
2. ¿Cree que el talento constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa? Motive su respuesta.
3. ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso?
4. ¿Ha perdido alguna vez en su compañía a algún trabajador talentoso? Si es que sí, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización.
5. ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del talento? ¿Por qué?
6. ¿Utiliza alguna medida/práctica para retener a los trabajadores con talento? Si es que sí, ¿qué medidas utiliza?
¿Utiliza alguna de las mencionadas a continuación?
 - Llevar a cabo entrevista de salida.
 - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.
 - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, etc.).
 - Fomentar vínculos entre el personal y entre el personal y la organización.

- Propiciar un buen clima laboral.
 - Dar respuesta a las quejas con soluciones.
 - Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.
 - Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.
 - Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.
 - Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos
 - Instauración de sistemas de incentivos personalizados.
7. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente?
8. Tras la realización de esta entrevista, ¿reflexionará sobre el talento y su importancia en la empresa?

c) Resultados encuesta

1. ¿Qué es talento?

- Capacidad para realizar una serie de trabajos por encima de una media natural.
- Capacidad para realizar actividades.
- Talento es tener la cualidad para hacer algún tipo de actividad.
- El talento es la capacidad de resolver cualquier cosa fácilmente.
- Es la capacidad para desarrollar un trabajo siendo eficiente.
- Es la capacidad o habilidad para desempeñar o ejercer una actividad.
- En el mundo de la empresa, el talento consiste en un conjunto de aptitudes para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- La actitud y capacidades que tiene el trabajador y que puede aplicar para desarrollar su trabajo.
- La capacidad, o aptitud para ver, comprender, realizar las cosas por encima del nivel normal, es algo innato.
- Para mí, es aquello que uno desarrolla innatamente, es decir, son cualidades innatas.

Una vez procesadas las respuestas obtenidas, podemos llegar a una serie de conclusiones. Aunque, las respuestas literalmente sean diferentes, en el fondo comparten la esencia. Con frecuencia, se repiten vocablos como capacidad, aptitud, habilidad para algo. Dos de los 10 empresarios entrevistados piensan que el talento es algo innato, posibilidad que también se planteó en el desarrollo de este trabajo, llegando a la conclusión de que aparte de las cualidades innatas, había otros factores que influían en la existencia del talento.

Por otro lado, el hecho de que no haya definiciones que coincidan totalmente, sugiere la certeza de los planteamientos de Herman (1993) que insistía en que en el mundo empresarial no hay una única definición para el talento.

2. ¿Cree que el talento constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa? Motive su respuesta.

Sí: 10/10	100%	No: 0/10	0%
------------------	-------------	-----------------	-----------

Justificación de las respuestas:

- Una persona que hace el trabajo por encima de la media de capacidades normales, siempre estará más capacitada; luego el resultado será mejor, lo que se traduce en ventaja competitiva.
- El talento es un activo intangible que le genera valor añadido a la empresa.
- Sí, cuanto más talento, mejor puede realizar el trabajo que se le encomienda.
- Cuanta más gente capacitada, cuanta más gente con talento, más fácil es llegar a cumplir los objetivos.
- Es una ventaja, porque tener personal con talento implica tener mejores trabajadores, que es un activo importante en la empresa.
- Al tener personas con talento siempre es más fácil enseñar y desarrollar proyectos y actividades dentro de la empresa. También ayuda al resto de la empresa a desempeñar una labor mejor dentro de ella. Y a nivel personal motiva al resto de compañeros a mejorar sus procesos.

- El talento, es un conjunto de aptitudes, en medida que esas aptitudes para un determinado trabajo sean mejores o más eficaces, aumenta la competitividad de la empresa.
- El talento es propio de cada persona y si se sabe potenciar y utilizar para la mejor gestión y realización del trabajo consecuentemente repercute en la propia empresa.
- Al igual que en una selección deportiva, si tienes empleado/as con talento, tu nivel competencial con respecto a los demás será superior.
- El talento es la diferencia entre una persona que trabaja muy bien y aparte tiene ideas propias que son de desarrollo mayor.

En cuanto a la presente pregunta, la opinión de los empresarios entrevistados es unánime. Todos coinciden en que el talento constituye una fuente de ventaja competitiva. Ahora bien, las motivaciones que exponen para justificar sus creencias son muy diversas, y sobre todo, se orientan al hecho de que los trabajadores con talento permiten conseguir unos mejores resultados, alcanzar objetivos que se persiguen en la organización. A lo largo de la primera parte del trabajo se estudiaron dos teorías (teoría de recursos y capacidades, teoría de gestión de conocimiento) que sostienen que el talento, efectivamente, es una fuente de ventaja competitiva. Aunque, en principio, el contenido de estas teorías es abstracto y teórico, por lo que ninguno de los participantes de la encuesta comentaron ideas que se desarrollan en las mismas, el resultado final, demuestra la certeza de ambas.

3. ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso?

- No siempre se reconoce. Normalmente, viéndole trabajar día a día.
- Por su habilidad en resolver tareas de forma eficaz.
- Por la calidad de su trabajo en la actividad que realiza.
- Es muy difícil.
- El que pasa desapercibido, es decir, el que realiza sus tareas sin

- problemas, cumple objetivos y además aporta mejoras a la empresa.
- Por su dedicación, esfuerzo, compañerismo y satisfacción al trabajo bien hecho.
 - Por las aptitudes que posee para un determinado puesto de trabajo.
 - Por la predisposición del trabajador aportando cosas nuevas ó mejorando la forma de hacer las cosas en la empresa.
 - No creo haber tenido un trabajador talentoso. No obstante, creo que cuando lo tenga, lo reconoceré.
 - Creo que en circunstancias normales es complicado, porque para reconocer el talento tiene que haber un ambiente y una situación que no se da muy a menudo.

A la hora de explicar cómo reconocen trabajadores talentosos, ninguno de los empresarios hizo referencia a los métodos propuestos en la parte teórica (al menos no de forma directa). Eso podría ser consecuencia de que la encuesta se realizara en pequeñas y medianas empresas que probablemente no están familiarizadas con dichas técnicas. Entre las respuestas, se mencionan términos como calidad del trabajo, predisposición, cumplimiento de objetivos, mejoras aportadas. No obstante, llama la atención el hecho de que 3 de los 10 encuestados, hayan constatado el hecho de que reconocer a un trabajador talentoso es un proceso difícil y complicado. Según uno de los empresarios “para reconocer el talento, tiene que haber un ambiente y una situación que no se da muy a menudo”.

4. ¿Ha perdido alguna vez en su compañía a algún trabajador talentoso? Si es que sí, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización.

Sí: 5/10	50%	No: 5/10	50%
-----------------	------------	-----------------	------------

Razones:	Consecuencias:
- Nueva oferta de trabajo con mejores condiciones, tanto a	- Contratación de una nueva persona para que realice las

<p>nivel personal y laboral, como a nivel económico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva oferta de trabajo cuya localidad le era más conveniente 	<p>labores del talento que se marchó.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tuvimos que buscar un sustituto del nivel del trabajador perdido y de allí lo complicado. - Cuando ya se había ido, me di cuenta de su talento. - Fue difícil buscarle un sustituto. - Es más fácil buscar capital financiero, que aunque es escaso, siempre se puede encontrar en algún sitio. Buscar personas con talento es bastante más complicado.
--	--

Sólo un 50% de los representantes de las empresas han perdido a algún trabajador talentoso. Todos ellos indican la misma causa: una nueva oferta de empleo, sin embargo, no siempre se trata de condiciones económicas (en este aspecto ya se ha insistido a lo largo de este trabajo), sino que las circunstancias personales adquieren un papel muy importante.

En cuanto a las consecuencias de la pérdida de un trabajador talentoso, los empresarios subrayan al unísono la dificultad de buscar un sustituto para ocupar el puesto del talento que se marcha.

5. ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del talento? ¿Por qué?

Sí:10/10	100%	No:0/10	0%
-----------------	-------------	----------------	-----------

Justificación de las respuestas:

- Una persona motivada actúa mejor en cualquier aspecto de la vida, como no, en el trabajo. Cuando hacemos cosas porque nos gustan y no

porque nos vemos obligados a ello, siempre las hacemos mejor y no nos cuesta tanto trabajo.

- Sin motivación es muy difícil que un trabajador desarrolle su talento.
- La actitud es, a veces, más importante que el talento. Una persona con actitud, una persona motivada es, en ocasiones, más rentable que una persona con talento.
- Es muy importante que el trabajador esté motivado, porque así da toda la capacidad que tiene y no se marcha de la empresa.
- Un trabajador motivado va a dar lo mejor de sí, y el talento también sería así.
- Siempre es de agradecer el trabajo bien hecho y la dedicación a nivel profesional y personal en la empresa, por ello siempre, aunque no lo pidan, hay que motivarlos, unas veces a nivel económico y otras a nivel personal. La motivación es un aliciente más a desarrollar para todos los trabajadores de una empresa, pues siempre ayuda.
- La motivación, sin lugar a dudas, juega un papel fundamental. Cuando las personas no están motivadas, no se esfuerzan al máximo en la realización de sus labores. Por ello la clave de un gran empresario es saber motivar, sacar lo mejor de cada persona, de cada trabajador. Eso es lo que tiene que percibir o intuir el empresario. Es complicado, pero la experiencia y el sentido común se lo dictan.
- La motivación es principal para que el trabajador desarrolle su talento a favor de la empresa, lo que repercute de manera positiva en los resultados de la misma.
- La motivación es uno de los conceptos que se pueden emplear para retener a esa persona.
- La motivación es muy importante. Te confiere capacidades para aumentar ese talento.

La teoría de la motivación, se estudia en este trabajo como una estrategia de retención de talento. Todos y cada uno de los empresarios entrevistados están de acuerdo con la

importancia de la motivación en la retención del talento. No es común que un trabajador motivado, se marche de la empresa. Otras implicaciones que sugieren los participantes de la encuesta en cuanto a la motivación, es que ésta repercute positivamente en la rentabilidad, en la realización de las actividades y hasta en el desarrollo mismo del talento.

6. ¿Utiliza alguna medida/práctica para retener a los trabajadores con talento? Si es que sí, ¿qué medidas utiliza?

Sí: 7/10	70%	No: 3/10	30%
-----------------	------------	-----------------	------------

Medidas utilizadas:

- Conciliación de la vida familiar/personal con la profesional
- Reuniones periódicas
- Escuchar a los empleados, intentar conocer sus necesidades personales y profesionales.
- Oportunidades de ascenso, promoción interna
- Propicio de buen clima laboral
- El día a día en la empresa, cómo interactúas con el trabajador
- Reconocimiento económico y profesional
- Ventajas laborales
- Incentivos económicos
- Formación
- Posibilidades de autorrealización
- Incentivos vinculados al rendimiento y a la productividad
- Atribuciones profesionales
- Responsabilidades

El 70% de los empresarios que participaron en el proyecto afirman aplicar prácticas de retención del talento, mientras que el 30% restante sostiene que no lo hacen. No obstante, en el párrafo siguiente se demostrará, como la realidad es diferente y sí que aplican algún tipo de medidas para retener a los talentos, ya que cuando escuchan la

Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la Región de Murcia

lista de las prácticas que en la parte teórica se identificaron como prácticas conducentes a la retención del talento, se dan cuenta de que efectivamente las utilizan. De modo que el resumen del escenario es el siguiente:

¿Utiliza alguna de las mencionadas a continuación?

a) Llevar a cabo entrevista de salida

Sí: 6/10	60%	No: 4/10	40%
----------	-----	----------	-----

b) Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

c) Implementar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, etc.).

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

d) Fomentar los vínculos entre el personal y entre el personal y la organización.

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

e) Propiciar un buen clima laboral

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

f) Dar respuesta a las quejas con soluciones

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

g) Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas

Sí: 6/10	60%	No: 4/10	40%
----------	-----	----------	-----

h) Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

i) Facilitar retos, permitiendo tanto éxito como fracaso

Sí: 6/10	60%	No: 4/10	40%
----------	-----	----------	-----

j) Formular nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
----------	-----	----------	-----

k) Instaurar sistemas de incentivos personalizados.

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	90%
----------	-----	----------	-----

En general, casi todas las estrategias propuestas como vías para retener el talento son utilizadas por un 90% de los empresarios encuestados. No obstante, dos de ellas presentan resultados diferentes, ya que sólo son utilizadas por el 90% de los mismos. Se trata de:

- Oportunidades de ascenso y promociones internas y
- Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.

En el primer caso, podemos basar la respuesta en el hecho de que las empresas participantes son PYMEs, y no es de sorprender, que en este tipo de organizaciones las oportunidades de ascenso y promociones internas no se produzcan tan a menudo. No obstante, habría que recordar lo planteado en la primera parte del trabajo, donde en situaciones de imposibilidad de promociones y ascensos, se propuso recurrir al enriquecimiento del puesto, dotándolo de nuevas tareas y responsabilidades.

En el segundo caso, sin embargo, la clave reside en la palabra fracaso. Los empresarios no se muestran reacios en cuanto a la facilitación de los retos, sino que siempre esperan éxito en cuanto al resultado. “No, no permito el fracaso, no me gusta, dice rotundamente uno de los empresarios encuestados.

7. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente?

Sí: 3/10	30%	No: 7/10	70%
-----------------	------------	-----------------	------------

En cuanto a la presente pregunta, la mayoría de los empresarios (el 70%) se decantan por aplicar prácticas de retención diferentes. Algunos lo hacen en función de las cualificaciones y objetivos logrados, otros, en función del talento en sí que se tenga, otros en función de las necesidades de cada talento, es decir se adaptan a cada persona. La opinión de estos últimos va en armonía con lo visto y propuesto en el marco teórico cuando se hablaba de programas a medida.

Por su parte los partidarios de aplicar las mismas medidas a todos los talentos indistintamente basan su elección en la equidad y justicia.

8. Tras la realización de esta entrevista, ¿reflexionará sobre el talento y su importancia en la empresa?

Sí: 9/10	90%	No: 1/10	10%
-----------------	------------	-----------------	------------

Nueve de los 10 participantes de la encuesta afirmaron que tras la realización de la entrevista reflexionará sobre el talento y su importancia en la empresa, pese a que algunos de ellos subrayaron haberlo hecho con anterioridad. Esa misma fue la razón por la que uno de los participantes indicó que ya no iba a reflexionar sobre el talento, y es que estas reflexiones las había llevado a cabo hace tiempo.

Los datos obtenidos indican que el tejido empresarial de la Región de Murcia no es ajeno al tema de talento y que barajan la importancia del fenómeno con frecuencia.

Conclusiones

Para concluir el presente TFG les ruego volver a recordar la situación multifacética a la que nos enfrentamos en la actualidad. Estamos en un ambiente cada vez más competitivo con una aparente limitación de **recursos**. Si el talento es un factor **escaso**, no debe sorprender que la **competencia** por el talento sea tan feroz. Por tanto, la conclusión no deja lugar a dudas: las empresas deben esforzarse en retener el personal de alto desempeño con el que cuenta en la organización. Y es que las compañías compiten vigorosamente entre sí no sólo por los negocios, sino también por los recursos, luego, por el personal con talento.

El personal contribuye con sus numerosas virtudes, tales como la creatividad, el desarrollo y la aplicación de la tecnología, el logro de las tareas proyectadas, que lleva a la obtención del resultado deseado. Eso, sin olvidar que la aplicación de los demás recursos depende de un personal competente en nuestro equipo. Y es que independientemente de lo buenos que sean los productos y servicios de una empresa o de lo bien que la alta dirección pueda definir y articular los objetivos estratégicos, una organización nunca podrá desarrollar al máximo su potencial, si no retiene a sus miembros de más éxito. Por eso, retener profesionales con talento es esencial para cualquier tipo de organización que quiera destacar y superar la competencia. Ahora bien, los esfuerzos por conservar y cuidar al mejor personal, no deben ser puntuales, sino continuos. Además, deben adaptarse a las necesidades y circunstancias personales de cada talento, olvidándose de los programas de talle único.

A lo largo de este TFG analizamos diversas vertientes del fenómeno del talento, entre ellas, la definición del mismo, las consecuencias de una insuficiente gestión del talento, las estrategias para su retención. El marco teórico fue contrastado empíricamente mediante el contenido de una serie de entrevistas llevadas a cabo a diez empresarios de la Región de Murcia, y que ha servido para realizar un estudio exploratorio sobre este tema. Los resultados de las entrevistas mencionadas apoyan y respaldan la mayoría de las hipótesis planteadas teóricamente: el talento es un concepto dinámico, y en el mundo empresarial no cabe una única definición para este fenómeno; el talento, por diversas razones, constituye fuente de ventaja competitiva, mientras que la motivación juega un papel fundamental en la retención del mismo.

Es por ello, que en este trabajo recomendamos emplear las distintas medidas citadas (entre otras, implementar políticas de conciliación, propiciar un buen clima laboral, establecer un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados, facilitar retos) para poder conseguir que el personal con talento de las empresas se encuentre satisfecho y comprometido con las mismas, para que así, se pueda utilizar ese recurso en todo su potencial.

Anexos

Anexo I: Preguntas encuesta

1. ¿Qué es talento?
2. ¿Cree que el talento constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa? Motive su respuesta.
3. ¿Cómo reconoce un trabajador talentoso?
4. ¿Ha perdido alguna vez en su compañía a algún trabajador talentoso? Si es que sí, indique las consecuencias que eso tuvo en la organización.
5. ¿Considera que la motivación juega un papel importante en la retención del talento? ¿Por qué?
6. ¿Utiliza alguna medida/práctica para retener a los trabajadores con talento? Si es que sí, ¿qué medidas utiliza?
¿Utiliza alguna de las mencionadas a continuación?
 - Llevar a cabo entrevista de salida.
 - Fomentar nexos fuertes de lealtad y compromiso.
 - Implantar políticas de conciliación (mayor flexibilidad horaria, flexibilidad en el espacio, reducción del tiempo de trabajo, etc.).
 - Fomentar vínculos entre el personal y entre el personal y la organización.
 - Propiciar un buen clima laboral.
 - Dar respuesta a las quejas con soluciones.
 - Proporcionar oportunidades de ascenso y promociones internas.
 - Mantener un compromiso con la formación y desarrollo de los empleados.
 - Facilitación de retos, permitiendo tanto éxito como fracaso.
 - Formulación de nuevos proyectos involucrando personal con talento en ellos
 - Instauración de sistemas de incentivos personalizados.
7. ¿Aplica las mismas prácticas de retención a todos los talentos indistintamente?
8. Tras la realización de esta entrevista, ¿reflexionará sobre el talento y su importancia en la empresa?

Anexo II: Respuestas encuesta

Encuesta empresario N° 1

Puesto: Administrador Único

Número trabajadores: 9

Sector actividad: Riesgos laborales

1. Capacidad para realizar una serie de trabajos por encima de una media natural.
2. Sí, puesto que una persona que hace el trabajo por encima de la media de las capacidades normales, siempre estará más capacitada; luego el resultado será mejor lo que se traduce en ventaja competitiva.
3. No siempre se reconoce. Normalmente, viéndole trabajar día a día.
4. Si. Ocurrió una vez. Le perdimos, porque tenía otra oferta de trabajo cuyas condiciones le convenían más por su perfil personal y laboral, además de la recompensa a nivel económico. A corto plazo eso tuvo repercusiones en la organización ya que hubo que contratar otra persona que realice las labores del talento que se marchó.
5. Sí. Una persona motivada actúa mejor en cualquier aspecto de la vida, como no en el trabajo. Cuando hacemos cosas porque nos gustan y no porque nos vemos obligados a ello, siempre las hacemos mejor y no nos cuesta tanto trabajo.
6. Sí, conciliar la vida familiar con la profesional, hacer reuniones periódicas, escuchar a mis empleados, intentar conocer sus necesidades personales y profesionales.
 - a) No; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí, pero pocas; h) Sí; i) No, no permito el fracaso: no me gusta; j) Sí, o al revés, a la persona con talento le busco un objetivo, un proyecto. Si alguien tiene un talento especial, le busco una salida;
 - k) Sí.
7. No, lo hago en función de las cualificaciones de la persona, de los objetivos logrados. Si hay un fracaso, no va a haber un reconocimiento del fracaso.
8. Sí, aunque poco, porque ya lo he hecho con anterioridad.

Encuesta empresario N° 2

Puesto: Gerente

Número trabajadores: 10

Sector actividad: Promoción Inmobiliaria

1. Capacidad para realizar actividades.
2. Sí. El talento es un activo intangible que le genera valor añadido a la empresa.
3. Por su habilidad en resolver tareas de forma eficaz.
4. No.
5. Sí; sin motivación es muy difícil que un trabajador desarrolle su talento.
6. Sí, conciliación de la vida laboral y familiar, sobre todo.
a) No; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí; h) Sí; i) Si; j) Sí; k) Sí.
7. No.
8. Sí.

Encuesta empresario N° 3

Puesto: director

Número trabajadores: 12

Sector actividad: Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento

1. Talento es tener la cualidad para hacer algún tipo de actividad.
2. Sí, cuanto más talento, mejor puede realizar el trabajo que se le encomienda.
3. Por la calidad de su trabajo en la actividad que realiza.
4. Sí, lo que hice fue buscarle un sustituto de su mismo nivel, y de allí lo complicado.
5. Sí, la actitud es, a veces, más importante que el talento. Una persona con actitud, una persona motivada es, en ocasiones, más rentable que una persona con talento.
6. Para mí tienen que combinar el talento con la actitud. La labor que me corresponde a mí como empresario es intentar que se sientan lo mejor posible y que realicen su trabajo en las mejores condiciones.
Sobre todo intento dar oportunidades de ascenso y promoción interna. El clima laboral también es muy importante. Esas son las dos cosas que más utilizo.
a) Sí; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí; h) Sí; i) Si; j) Sí; k) Sí.
7. Lo hago en función del talento. No obstante, tiene que ir con la motivación. Lo aplico si hay talento y motivación.
8. Sí, reflexionaré, pero ya era consciente de ello.

Encuesta empresario N° 4

Puesto: Gerente

Número trabajadores: 9

Sector actividad: Comunicación

1. El talento es la capacidad de resolver cualquier cosa fácilmente.
2. Por supuesto: cuanta más gente capacitada, cuanta más gente con talento, más fácil es llegar a cumplir los objetivos.
3. Es muy difícil.
4. Sí, una vez. Se fue porque nuestra empresa no estaba situada en su ciudad y cuando recibió una oferta en su ciudad, decidió irse.
5. Es muy importante que el trabajador esté motivado, porque así da toda la capacidad que tiene y no se marcha de la empresa.
6. Sí, muchas. Se trata del día a día de la empresa, de cómo interactúas con las personas. A una persona talentosa, hay que reconocerle su talento, tanto económicamente, como públicamente como, por ejemplo, dándole ventajas laborales. Hay muchas maneras.
a) Sí; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí; h) Sí; i) Si; j) Sí; k) Sí.
7. No, lo hago en función de cada uno: es muy importante adaptarse a la persona.
8. Sí.

Encuesta empresario N° 5

Puesto: Administrador

Número trabajadores: 9

Sector actividad: Agencia de publicidad

1. Es la capacidad para desarrollar un trabajo siendo eficiente
2. Claro que es una ventaja, porque tener personal con talento implica tener mejores trabajadores, que es un activo importante en la empresa.
3. El que pasa desapercibido, es decir, el que realiza sus tareas sin problemas, cumple con los objetivos establecidos y, además, aporta mejoras a la empresa.
4. Sí, y cuando se va es cuando de verdad te das cuenta de su talento. El personal con talento realiza un trabajo que muchas veces no se ve.
5. Sí, porque un trabajador motivado va a dar lo mejor de sí, y el talento también será así.
6. Una medida exacta no, sólo que a los trabajadores con talento los incentivo con sueldo, formación, autorrealización.
a) No; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí; h) Sí; i) Si; j) Sí; k) Sí.
7. No.
8. Sí.

Encuesta empresario N° 6

Puesto: Gerente

Número trabajadores: 27

Sector actividad: Comercio

1. Es la capacidad o habilidad para desempeñar o ejercer una actividad.
2. Sí, al tener personas con talento siempre es más fácil enseñar y desarrollar proyectos y actividades dentro de la empresa. También ayuda al resto de la empresa a desempeñar una labor mejor dentro de ella. Y a nivel personal motiva al resto de compañeros a mejorar sus procesos.
3. Por su dedicación, esfuerzo, compañerismo y satisfacción al trabajo bien hecho.
4. No.
5. Sí, siempre es de agradecer el trabajo bien hecho y la dedicación a nivel profesional y personal en la empresa, por ello siempre, aunque no lo pidan, hay que motivarlos, unas veces a nivel económico y otras a nivel personal. La motivación es un aliciente más a desarrollar para todos los trabajadores de una empresa, pues siempre ayuda.
6. Sí.
a) No; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí; h) Sí; i) Si; j) Sí; k) Sí.
7. No, depende de las necesidades de cada uno.
8. Sí. La encuesta me ha hecho volver a valorar y pensar en el gran equipo que tengo en la empresa. Gracias a un buen trabajo en equipo estamos soportando esta crisis y saliendo adelante. El talento se desarrolla mas en tiempos de crisis y ésta es la prueba.

Encuesta empresario N° 7

Puesto: Gerente

Número trabajadores: 15

Sector actividad: Construcción

1. En el mundo de la empresa el talento consiste en un conjunto de aptitudes para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
2. Sin lugar a dudas. El talento, tal y como he dicho anteriormente, es un conjunto de aptitudes, en medida que esas aptitudes para un determinado trabajo sean mejores o más eficaces, aumenta la competitividad de la empresa.
3. Más que, trabajadores talentosos, hay trabajadores con determinadas aptitudes para determinados puestos de trabajo. Se puede tener determinadas aptitudes para un determinado puesto de trabajo y no, para otro. Por eso siempre digo que en el mundo de la empresa lo que es el talento va determinado por las aptitudes que exige cada puesto de trabajo; y esa es la grandeza del empresario, hay que reconocer cuáles son las aptitudes de un trabajador, y motivarlo en determinadas labores.
4. Sí. La pérdida de trabajadores talentosos siempre acarrea consecuencias, ya que, hoy en día, el capital de recursos humanos en las empresas es muy importante. Es más fácil buscar capital financiero, que aunque es escaso, siempre se puede buscar en algún sitio. Buscar personas con talento es bastante más complicado.
5. La motivación, sin lugar a dudas, juega un papel fundamental. Cuando las personas no están motivadas, no se esfuerzan al máximo en la realización de sus labores. Por ello la clave de un gran empresario es saber motivar, sacar lo mejor de cada persona, de cada trabajador. Eso es lo que tiene que percibir o intuir el empresario. Es complicado, pero la experiencia y el sentido común se lo dictan.
6. Sí, siempre intento dotarles de mayores responsabilidades; no hay que tener miedo, sino primar con responsabilidades, con mayores atribuciones profesionales, como no con incentivos, siempre vinculados al rendimiento y a la productividad.
a) Sí; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) Sí; h) Sí; i) Si; j) Sí; k) Sí.
7. Sí.
8. Sí.

Encuesta empresario N° 8

Puesto: Jefa de administración

Número trabajadores: 5

Sector actividad: Promotora

1. La actitud y capacidades que tiene el trabajador y que puede aplicar para desarrollar su trabajo.
2. Sí, el talento es propio de cada persona y si se sabe potenciar y utilizar para la mejor gestión y realización del trabajo consecuentemente repercute en la propia empresa.
3. Por la predisposición del trabajador aportando cosas nuevas ó mejorando la forma de hacer las cosas en la empresa.
4. No.
5. Sí, la motivación es principal para que el trabajador desarrollo su talento a favor de la empresa, finalmente repercute en los resultados de la misma.
6. No.
a) Sí; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) No; h) Sí; i) No; j) Sí; k) Sí.
7. Sí.
8. Sí, sin lugar a dudas, los trabajadores deberíamos evaluarlos y estudiar las capacidades y habilidades que pueden aportar a la empresa y trabajar en ello.

Encuesta empresario N° 9

Puesto: Gerente

Número trabajadores: 7

Sector actividad: Comercio

1. La capacidad, o aptitud para ver, comprender, realizar las cosas por encima del nivel normal (opino que como la elegancia natural y pienso que se nace con ello).
2. Sí. Al igual que en una selección deportiva, si tienes empleado/as con talento tu nivel competencial con respecto a los demás será superior.
3. No creo haber tenido un trabajador talentoso. No obstante, creo que cuando lo tenga, lo reconoceré.
4. No.
5. Sí, creo que la fidelización para un cliente o un empleado es una misma cosa, y la motivación es uno de los conceptos que se pueden emplear para retener a esa persona.
6. No, porque no tengo genios a mi lado, no obstante también hay que aplicar estos métodos para buenos trabajadores.
No utiliza ninguna de las mencionadas en la encuesta.
7. No.
8. No, creo que ya lo he hecho.

Encuesta empresario N° 10

Puesto: Gerente

Número trabajadores: 12

Sector actividad: Servicios

1. Para mí, es aquello que uno desarrolla innatamente, es decir, son cualidades innatas.
2. Obviamente, porque el talento es la diferencia entre una persona que trabaja muy bien y aparte tiene ideas propias que son de desarrollo mayor.
3. Creo que en circunstancias normales es complicado, porque para reconocer el talento tiene que haber un ambiente y una situación que no se da muy a menudo.
4. No creo, es posible, pero no lo creo.
5. Sí, la motivación es muy importante. Te confiere capacidades para aumentar ese talento.
6. No, porque creo que todos los trabajadores que tengo tienen talento, pues no hago nada especial, sino simplemente los retengo o se quedan ellos. Tendrán sus razones para ello, porque nadie se ha ido de mi empresa.
a) Sí; b) Sí; c) Sí; d) Sí; e) Sí; f) Sí; g) No; h) Sí; i) No; j) Sí; k) Sí y no. A veces los hemos tenido, en otras épocas no. Hay que matizar un poquito.
7. Sí.
8. Sí.

Bibliografía

Amagro, J., Rivera, A. (2004), “Expertos en Personas”, Ed. Prentice Hall, Madrid, España.

Aragón, A., Fernández, M. (2004), “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”, 2ª Edición, Ed. Pearson Prentice Hall, Madrid, España.

Bonache, J., Cabrera, A. (2004), “Dirección estratégica de personas evidencias y perspectivas para el siglo XXI”, 2ª Edición, Ed. Prentice Hall, España.

Casado, J. (2003), “El valor de las personas”, Ed. Prentice Hall, Madrid, España.

Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M^a.E. (2012), “Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs, The International Journal of Human Resource Managament, 23: 1, 91-108.

Chang, J. (2004), “Ganar la batalla por el talento”, Ed. Ediciones Deusto, España.

Chiavenato, I. (2000), “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Edición, Ed. McGrawhill, Colombia.

Chiavenato, I. (2007), “Administración de recursos humanos”, 8ª Edición, Ed. Mc Graw Hill, México.

Colón, J. (2007). Gestión Talento Humano: Cómo Identificar, Recompensar e Incentivar los Talentos de la Organización. Consultado el 21 de marzo, página web: <http://www.lanzateya.com/article.php?At=223>.

Dolan, S., Valle Cabrera, R. (2007), “La Gestión de los Recursos Humanos”, 3ª Edición, Ed. McGraw Hill, Madrid, España.

Estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento. Consultado el 8 de marzo, Universidad del Pacífico, página web: [http://www.up.edu.pe/postgrado/eduejecutiva/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/brochure_talento\[1\].p](http://www.up.edu.pe/postgrado/eduejecutiva/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/brochure_talento[1].p).

Friedman, B., Hatch, D., Walker, D. (2000), “Atraer, gestionar y retener el capital humano”, Ed. Paídos Ibérica, Barcelona, España.

Fuchs, M. (2011). La retención del talento en el siglo XXI: ¿Utopía o realidad?

Consultado el 8 de marzo de 2013, página web:

<http://www.lanzateya.com/article.php?At=223>.

Herman, R. (1993), “Conserve a su personal competente”, Ed. McGraw Hill, Madrid, España.

Irigoyen, H. (2011). El desafío de captar, detectar y retener talentos en las

organizaciones. Consultado el 8 de marzo de 2013, página web:

<http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml>.

La ventaja competitiva. (2007). Consultado el 8 de abril de 2013, Marketing Publishing,

página web: <http://site.ebrary.com/lib/univupct/Doc?id=10198478&ppg=43>.

Leonard, O. (2004), “Claves para vencer en la batalla por el talento”, Ed. Ediciones

Deusto, España.

Moltedo, P. (2008). Talentos: ¿es usted capaz de identificar al talento en su empresa?

Consultado el 21 de marzo de 2013, página web:

<http://transdoc.com.gt/trabajos/articulos/recursos-humanos/Talentos/7403>.

Mondy, R., Noe, R. (1997), “Administración de recursos humanos”, 6ª Edición, Ed.

Prentice Hall, México.

Moreno, T. (2008). Las 6 formas de retener el talento. Consultado el 8 de marzo de

2013, página web: <http://www.lanzateya.com/article.php?At=223>.

Muro, P. (2004), “¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión

adecuada?”, Ed. Ediciones Deusto, España.

Navarro, E. (2002). La guerra por el talento, consultado el 8 de marzo de 2013, página

web: <http://www.arearh.com/rrhh/guerratalento.htm>.

Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la Región de Murcia

Pernas, M. (2004). Cómo identificar, retener y motivar al personal clave. Consultado el 21 de marzo de 2013, página web:

<http://edant.clarin.com/suplementos/economico/2004/08/08/n-01475.htm>.

Sánchez, F. (2010). “8 claves para retener el talento”. Consultado el 23 de marzo de 2013, página web: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>.

Ortuela, R. (1987), “Manual de Personal: técnicas de dirección de personal”, 10ª Edición, Ed. Index, Madrid, España.