



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Conductas, comportamientos y pautas de éxito en la generación de valor empresarial

Alejandro Sevy Elías

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

UNIVERSITAT DE
BARCELONA



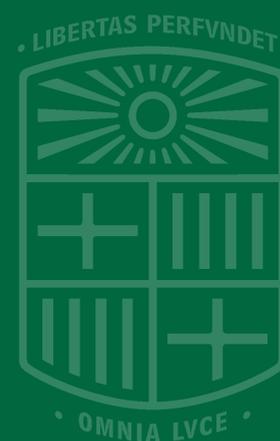
PhD in Business | Alejandro Sevy Elías

2017

PhD in Business

**Conductas, comportamientos y
pautas de éxito en la generación
de valor empresarial**

Alejandro Sevy Elías



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

PhD in Business

Thesis title:

Conductas, comportamientos y
pautas de éxito en la generación
de valor empresarial

PhD student:

Alejandro Sevy Elías

Advisor:

José María Castán Farrero

Date:

June 2017



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

“Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo, las personas, su entusiasmo, su creatividad, todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar”

Charles-Henri Besseyre des Horts

A Isidoro y Tere, mis padres, por permitirme soñar
A mi mujer Olga e hija Mar, por cambiar el argumento de mi vida

AGRADECIMIENTOS

Es muy difícil expresar en pocas líneas mi más sincero y profundo agradecimiento que deseo trasladar a las muchas personas que, en diferentes circunstancias y momentos a lo largo de este proyecto, me han motivado e ilusionado a culminar una etapa de mi desarrollo personal y profesional.

Es difícil enumerar a todo el mundo pero si quiero aprovechar para transmitir mi agradecimiento y reconocimiento por los muchos impulsos y conocimientos que me han aportado. No obstante, si deseo dedicar unas líneas a los más cercanos:

Mi primer agradecimiento, como no podría ser de otra forma, para mi director de tesis, Dr. José María Castán, por su ayuda, consejos y dedicación. Sin su apoyo preciso y objetivo así como su confianza no hubiera sido posible llegar hasta este momento.

Mi gratitud a los compañeros del Departamento de Empresa de la Universitat de Barcelona, que por temor a dejar alguno de ellos fuera, prefiero no mencionar sus nombres, pero todos ellos ocupan un lugar en la realización de esta tesis.

Debo reconocer que este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda recibida por parte de Barcelona Activa al facilitarme el acceso a la población sobre la que hacer la investigación.

Tampoco puedo ni debo olvidar a Joan Ramón Molero y a la Dra. Eva Gallardo por su dedicación, esfuerzos y sabios consejos.

A todos aquellos empresarios y autónomos que al participar de este estudio me dedicaron su tiempo proporcionándome una información valiosa para el mismo.

A mis padres, quienes me han inculcado desde pequeño la importancia y el valor de los estudios, el trabajo, el esfuerzo y la perseverancia para lograr mi desarrollo personal y alcanzar el éxito en todos los proyectos de la vida. Soy como soy y soy lo que soy gracias a ellos.

A mi mujer, Olga, por su positivismo, su paciencia, su soporte incondicional y por tolerar mi ausencia en tantos y tantos momentos que espero poder recompensar en el futuro.

A mi tesoro, Mar, por el tiempo robado, por todo su cariño y amor a pesar de no entender que es “eso” de la tesis y que papa está estudiando para poder ser doctor pero no podrá poner inyecciones.

Por último, mi gratitud a todos aquellos que en algún momento, sin querer o sin saber, han puesto inconvenientes y trabas al desarrollo de este trabajo pues con ello han contribuido en mi superación personal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1. Introducción y planteamiento general de la investigación	1
1.1. Introducción: motivación personal	1
1.2. Justificación del trabajo y planteamiento del problema	3
1.3. Objetivo propuesto	8
1.4. Estructura interna y contenido de la presente investigación.....	9
1.5. Metodología.....	11

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS DEL FENÓMENO EN ESTUDIO

Capítulo 2. Planteamiento global, encuadramiento, ámbito y consideraciones previas	13
2.1. Dimensiones empresariales	13
2.2. Ámbito interno: determinación de la dimensión empresarial.....	16
2.3. Ámbito externo: determinación del contexto o entorno.....	24
Capítulo 3. Las conductas y los comportamientos generan valor empresarial 31	
3.1. De la sociedad nómada a la era del talento	31
3.2. Desencadenantes del conocimiento y la gestión del talento como nuevo paradigma empresarial	38
3.2.1. Variables de origen político:	41
3.2.2. Variables de origen económico:.....	42
3.2.3. Variables de origen tecnológico:.....	42
3.2.4. Variables de origen social:.....	43
3.2.5. Variables de origen demográfico:	45

3.2.6. Variables de origen cultural:	45
3.2.7. Variables de origen organizativo:.....	46
3.2.8. Variables de origen legal:.....	47
3.3. Gestión del conocimiento VS talento	48
3.3.1. Formación: de los datos al conocimiento	48
3.3.1.1. Los datos	48
3.3.1.2. La información	49
3.3.1.3. El conocimiento	50
3.3.2. Concepto de conocimiento	53
3.3.3. Conocimiento como recurso o fuente de ventaja competitiva	55
3.3.4. Determinación del capital intelectual y gestión del conocimiento ..	59
3.3.4.1. Los modelos más destacados	65
3.3.4.2. Taxonomía del capital intelectual.....	68
3.3.4.2.1. Capital humano.....	71
3.3.4.2.2. Capital estructural.....	73
3.3.4.2.3. Capital relacional	75
3.3.4.3. Consideraciones previas sobre la determinación del capital intelectual.....	77
3.3.4.4. Buscando respuestas en el ámbito financiero y contable	79
3.3.4.4.1. Antecedentes en el ámbito nacional	79
3.3.4.4.2. Antecedentes en el ámbito internacional	81
3.3.4.4.3. El caso español	82
3.3.4.5. Buscando respuestas fuera del ámbito financiero y contable .	86
3.3.4.5.1. Indicadores y relaciones de gestión de los recursos humanos	87
3.3.4.5.2. Reflexiones sobre indicadores y relaciones de gestión de los recursos humanos	95
3.3.4.6. Capital humano y gestión del conocimiento	96
3.3.4.6.1. Gestión del conocimiento	96
3.3.4.6.2. Concepto de activo y pasivo intangible.....	99

3.3.5. Conocimiento, aprendizaje y talento	101
3.3.5.1. Conocimiento y aprendizaje en la organización	103
3.3.5.2. Etimología del talento	107
<i>Capítulo 4: Talento para la potenciación del valor.....</i>	<i>125</i>
4.1. Un gran dilema: desarrollo del talento o simple retención.....	125
4.2. Desarrollo y retención VS compromiso	128
4.3. El desarrollo como riesgo y facilitador	131
4.4. Elementos facilitadores y fortalecedores del compromiso	135
4.4.1. La retribución	135
4.4.2. La conducta, moral o ética empresarial.....	140
4.4.3. La responsabilidad social	143
4.4.4. El ambiente o clima laboral	148
4.4.5. La subsanación de patologías empresariales.....	150
4.4.6. El liderazgo	153
4.4.7. La cultura organizacional	156
4.4.8. Conciliación	159
4.5. Implicaciones en el capital humano y el talento por el achatamiento de las organizaciones.....	162

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

<i>Capítulo 5: Metodología de la investigación.....</i>	<i>167</i>
5.1. Introducción	167
5.2. Objetivos de la investigación, formulación de hipótesis y modelo teórico	168
5.2.1. Objetivos de la investigación.....	169
5.2.2. Formulación de hipótesis y cuestiones de estudio	169
5.2.3. Modelo teórico	175

5.3. Diseño de la investigación empírica	178
5.3.1. Elección de la técnica de recogida y obtención de datos.....	178
5.3.2. Diseño de la muestra	180
5.3.2.1. Delimitación de las unidades de observación	180
5.3.2.2. Perfil de empresas encuestadas	183
5.3.3. Diseño de la recogida de información: el cuestionario	185
5.4. Análisis estadísticos efectuados.....	188
5.5. Metodología de análisis de datos	190

Capítulo 6: Análisis e interpretación de resultados de la investigación 193

6.1. Introducción	193
6.2. Importancia del personal y sus carencias según la empresa.....	193
6.2.1. Importancia del personal para los encuestados	193
6.2.2. Determinación de carencias del personal para los encuestados	194
6.3. Atributos del talento.....	195
6.3.1. Los componentes del talento para el empresario	195
6.3.2. Valoración del personal a partir de los componentes del talento..	196
6.3.2.1. Valoración del personal a partir del componente conocimiento	197
6.3.2.2. Valoración del personal a partir del componente formación	197
6.3.2.3. Valoración del personal a partir del componente capacidad	198
6.3.2.4. Valoración del personal a partir del componente actitud.....	199
6.3.2.5. Valoración del personal a partir del componente acción	199
6.3.3. Ordenación de los atributos del talento.....	200
6.3.3.1. Importancia otorgada por el empresario a los distintos atributos del talento en la valoración del personal de su empresa.....	200
6.3.3.2. Importancia otorgada por el empresario, a los atributos del talento, en la valoración del personal con talento	201
6.4. Importancia de los facilitadores y fortalecedores para la retención y el compromiso del talento.....	202

6.4.1. Implementación de acciones por la empresa	203
6.4.2. Rotación por ausencia de acciones	204
6.4.3. Los facilitadores y fortalecedores para el empresario	205
6.4.4. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la retribución	206
6.4.4.1. Opciones retributivas implementadas por la empresa	207
6.4.4.2. Opciones retributivas preferidas por el personal.....	208
6.4.5. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la conducta, la moral y la ética empresarial	209
6.4.6. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la responsabilidad social	209
6.4.6.1. Opinión sobre la responsabilidad social	209
6.4.6.2. Ámbitos de trabajo	210
6.4.7. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante al ambiente o clima laboral.....	211
6.4.7.1. Conciencia de actitud empresarial generadora de clima laboral	211
6.4.7.2. Variables definitorias para los empresarios	212
6.4.8. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la subsanación de patologías empresariales.....	213
6.4.8.1. Implementación de acciones	213
6.4.8.2. Manifestación de patologías	213
6.4.9. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la cultura organizacional	214
6.4.10. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la conciliación de la vida profesional y familiar	215
6.4.10.1. Acciones de conciliación para mejorar el compromiso	215
6.5. Ordenación de facilitadores para la retención y el compromiso del empleado con talento.....	216
6.5.1. Importancia otorgada por el empresario a los distintos facilitadores	217
6.6. Repercusión en el resultado empresarial.....	218

6.6.1. Afectación del talento en el resultado empresarial	218
6.6.2. Afectación de los facilitadores y fortalecedores en el resultado empresarial.....	220
6.6.2.1. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del facilitador retribución.....	221
6.6.2.2. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del facilitador conducta, moral y/o ética empresarial	222
6.6.2.3. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de la responsabilidad social	223
6.6.2.4. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del ambiente o clima laboral.....	223
6.6.2.5. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de la subsanación de patologías empresariales.....	224
6.6.2.6. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del liderazgo.....	225
6.6.2.7. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de la cultura organizacional	225
6.6.2.8. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de acciones de conciliación.....	226
6.7. Ponderación de los atributos del talento, los facilitadores y fortalecedores de la retención y el compromiso en la afectación del resultado empresarial	228
6.8. Indicadores del compromiso del personal con talento.....	229

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

<i>Capítulo 7: Conclusiones y consideraciones finales.....</i>	<i>233</i>
7.1. Introducción	233
7.2. Conclusiones	233
7.3. Limitaciones del estudio.....	237
7.4. Aportaciones de esta investigación.....	238

7.5. Futuras líneas de investigación.....	239
BIBLIOGRAFIA.....	241
ANEXOS.....	285
Anexo 1. Carta de presentación	285
Anexo 2. Cuestionario	286

LISTADO DE FIGURAS

Capítulo 1. Introducción y planteamiento general de la investigación

Figura 1.1. La estrategia empresarial.....	4
Figura 1.2. Estructura de la investigación.	10

Capítulo 2. Planteamiento global, encuadramiento, ámbito y consideraciones previas

Figura 2.1. Dimensiones empresariales.	15
---	----

Capítulo 3. Las conductas y los comportamientos generan valor empresarial

Figura 3.1. De la sociedad nómada a la sociedad del conocimiento.	32
Figura 3.2. La evolución hacia la Era del Talento.....	34
Figura 3.3. Desencadenantes del conocimiento y la gestión del talento como paradigma estratégico empresarial.	47
Figura 3.4. Formación del Conocimiento.	53
Figura 3.5. Clasificación de los recursos de la empresa.	56
Figura 3.6. Balance de Activos Intangibles.....	64
Figura 3.7. The Balanced Scorecard.	65
Figura 3.8. Technology Broker.....	66
Figura 3.9. Esquema de Valor de Mercado de Skandia.	67
Figura 3.10. Los Bloques del Capital Intelectual.....	68
Figura 3.11. Dimensiones del Capital Intelectual.	70
Figura 3.12. Elementos del capital humano.	72
Figura 3.13. Elementos del capital estructural.	74
Figura 3.14. Elementos del capital relacional.....	76
Figura 3.15. Objeciones a la cuantificación contable del activo intangible.	81
Figura 3.16. Ámbitos del saber.....	103
Figura 3.17. El conocimiento como input y output.	104
Figura 3.18. Componentes del talento.	112
Figura 3.19. Oferta de empleo: jefe de producción.....	118
Figura 3.20. Oferta de empleo: asesor financiero.....	118

Capítulo 4: Talento para la potenciación del valor

Figura 4.1. Formulación del talento.....	133
Figura 4.2. Facilitadores y fortalecedores del compromiso y la fidelización..	135
Figura 4.3. Sistemas de retribución flexible.....	138
Figura 4.4. Cultura y valores organizativos.....	158

Capítulo 5: Metodología de la investigación

Figura 5.1. Etapas de la investigación.	168
Figura 5.2. Objetivos de la investigación	169
Figura 5.3. Modelo de análisis.	176
Figura 5.4. Relaciones en el modelo de análisis	177

Capítulo 6: Análisis e interpretación de resultados de la investigación

Figura 6.1. Incentivos no económicos	208
Figura 6.2. Variables de fomento del clima laboral	212
Figura 6.3. Actuaciones y acciones patológicas.....	214
Figura 6.4. Ponderación de talento y facilitadores de compromiso en la afectación del resultado empresarial.....	229
Figura 6.5. Variables indicadoras del compromiso.....	231

LISTADO DE TABLAS

Capítulo 2. Planteamiento global, encuadramiento, ámbito y consideraciones previas

Tabla 2.1. Clasificación de las pymes	17
Tabla 2.2. Clasificación de las empresas españolas según el estrato de asalariados de sus plantillas.....	19
Tabla 2.3. Clasificación de las empresas localizadas en Cataluña según el volumen de sus plantillas.	20
Tabla 2.4. Clasificación de las empresas europeas según el volumen de sus plantillas.....	20
Tabla 2.5. La pyme en la Unión Europea y otros países	21

Capítulo 3. ¿Las conductas y los comportamientos generan valor empresarial?

Tabla 3.1. Integrantes del Complete Management First Guru: Management Styles	36
Tabla 3.2. Integrantes del Complete Management First Guru: Human Resources	36
Tabla 3.3. Integrantes del Complete Management First Guru: Knowledge Management	37
Tabla 3.4. Integrantes del Accenture Top 50 Management Guru Listing (Business Intellectuals)	37
Tabla 3.5. Integrantes del TopTen Spain.....	37
Tabla 3.6. Población ocupada por sexo	44
Tabla 3.7. Población de edad igual o superior a 16 años según nivel de estudios terminados.....	44
Tabla 3.8. Distinción entre información y conocimiento.....	51
Tabla 3.9. Variables dependientes de creación de conocimiento	58
Tabla 3.10. Variables dependientes del mantenimiento de conocimiento	58
Tabla 3.11. Definiciones de capital intelectual	62
Tabla 3.12. Taxonomía del capital intelectual	69
Tabla 3.13. Indicadores, índices y ratios del impacto del factor humano en los resultados financieros.	87
Tabla 3.14. Ratios del efecto del personal sobre la clientela de la empresa.	88

Tabla 3.15. Indicadores, índices y ratios del efecto de políticas de recursos humanos en la satisfacción del personal.....	88
Tabla 3.16. Ratios e indicadores de conflictividad laboral.....	89
Tabla 3.17. Indicadores y ratios del efecto de las políticas de recursos humanos en la mejora de las competencias o capacidades.....	89
Tabla 3.18. Relaciones sobre la excelencia en el desempeño	90
Tabla 3.19. Indicadores y ratios sobre la planificación de personal	90
Tabla 3.20. Indicadores referentes a los puestos de trabajo: análisis y valoración.....	90
Tabla 3.21. Indicadores y ratios de adquisición o captación de personal.....	91
Tabla 3.22. Indicadores y ratios de descripción de la plantilla	92
Tabla 3.23. Indicadores y ratios de formación del personal.....	92
Tabla 3.24. Indicadores y ratios de planificación y desarrollo de carreras	93
Tabla 3.25. Indicadores sobre evaluación del desempeño	93
Tabla 3.26. Indicadores y ratios de las retribuciones.....	93
Tabla 3.27. Indicadores y ratios de accidentalidad en el trabajo.....	94
Tabla 3.28. Otros indicadores de los recursos humanos	95
Tabla 3.29. Saber y talento.....	102
Tabla 3.30. Concepto de aprendizaje organizativo.....	105
Tabla 3.31. Portales de empleo	113
Tabla 3.32. Empresas de Trabajo Temporal (E.T.T.)	115
Tabla 3.33. Empresas de selección y headhunters más destacados.....	116
Tabla 3.34. Consultoras de recursos humanos más destacadas	117
Tabla 3.35. Variables del talento en una oferta de empleo.....	119

Capítulo 4: Talento para la potenciación del valor

Tabla 4.1. Recomendaciones para el éxito de un plan de incentivos	136
Tabla 4.2. Exigencias de empleados a mandos facilitadores de compromiso.	140
Tabla 4.3. Definiciones de responsabilidad empresarial en organismos e instituciones de referencia.....	145
Tabla 4.4. Análisis D.A.F.O de la Responsabilidad Social en la pyme.	146
Tabla 4.5. Criterios, principios y valores para una actuación empresarial responsable	147
Tabla 4.6. Principios y leyes de la información.....	163

Capítulo 5: Metodología de la investigación

Tabla 5.1. Tipología de empresas según su tamaño	181
Tabla 5.2. Datos básicos de la investigación	182
Tabla 5.3. Ficha técnica de la investigación	182
Tabla 5.4. Sector de actividad de las empresas de la muestra	183
Tabla 5.5. Número de empleados contratados	184
Tabla 5.6. Volumen anual de ventas.....	184
Tabla 5.7. Valor del activo	184
Tabla 5.8. Cargo desempeñado en la empresa encuestada	185
Tabla 5.9. Estructura del cuestionario.....	187

Capítulo 6: Análisis e interpretación de resultados de la investigación

Tabla 6.1. Carencias del personal en atributos del talento	194
Tabla 6.2. Componentes del talento para el empresario.....	195
Tabla 6.3. El personal según atributos del talento.....	196
Tabla 6.4. Importancia del conocimiento como constitutivo del talento vs valoración empleados en función del conocimiento.....	197
Tabla 6.5. Importancia de la formación como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la formación.....	198
Tabla 6.6. Importancia de la capacidad como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la capacidad.....	198
Tabla 6.7. Importancia de la actitud como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la actitud.....	199
Tabla 6.8. Importancia de la acción como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la acción.....	200
Tabla 6.9. Grupos de atributos del talento con sus respectivas medias (I). ...	201
Tabla 6.10. Grupos de atributos del talento con sus respectivas medias (II). ...	202
Tabla 6.11. Acciones para facilitar el compromiso.....	204
Tabla 6.12. Rotación por ausencia de acciones de compromiso	205
Tabla 6.13. Facilitadores del compromiso para el empresario	206
Tabla 6.14. Opciones de retribución flexible implementadas por la empresa.....	207
Tabla 6.15. Opciones de retribución flexible preferidas por el personal.....	208
Tabla 6.16. La responsabilidad social en opinión del empresario	210
Tabla 6.17. Campos de actuación de la responsabilidad social.....	211
Tabla 6.18. Alternativas para favorecer la conciliación.....	216
Tabla 6.19. Grupos de facilitadores con sus respectivas medias.	218

Tabla 6.20. Afectación de los atributos del talento en el resultado	219
Tabla 6.21. Grupos de los atributos del talento.	220
Tabla 6.22. Afectación de los facilitadores de compromiso en el resultado ..	221
Tabla 6.23. Retribución como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado	222
Tabla 6.24. Conducta, moral y/o ética empresarial como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado	222
Tabla 6.25. Responsabilidad social como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado	223
Tabla 6.26. Ambiente o clima laboral como facilitador compromiso vs repercusión en resultado	224
Tabla 6.27. Subsanción de patologías empresariales como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado	224
Tabla 6.28. Ejercicio del liderazgo como facilitador compromiso vs repercusión en resultado	225
Tabla 6.29. Cultura organizacional como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado	226
Tabla 6.30. Acciones de conciliación como facilitadoras compromiso vs repercusión en res	226
Tabla 6.31. Grupos de facilitadores con sus respectivas medias.	228
Tabla 6.32. Indicadores del compromiso.....	230

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1. Introducción y planteamiento general de la investigación

1.1. Introducción: motivación personal

Inicio el presente documento exponiendo, aunque brevemente, la motivación del trabajo presentado, que con el título *Conductas, Comportamientos y Pautas de Éxito de la Generación de Valor Empresarial*, se presenta como tesis doctoral para la obtención del título de Doctor en Ciencias Empresariales.

Mi formación universitaria se inició con la consecución del título de Graduado Social Diplomado, posteriormente denominado Técnico o Diplomado en Relaciones Laborales, más tarde Grado en Ciencias del Trabajo y, en la actualidad Grado en Relaciones Laborales, que como su nombre nos indica, se centra en las funciones de estudio, asesoramiento, consultoría, representación y gestión de los recursos humanos en el ámbito laboral, social y organizativo de entidades tan dispares como son el Estado, las corporaciones locales, la Seguridad Social o las organizaciones sindicales y entidades privadas, ya sean sociedades mercantiles y no mercantiles, empresarios individuales y/o particulares.

Paralelamente a mis tres años de permanencia y estudio en la Escuela Social de Barcelona, emprendí y amplié mi formación en la anteriormente llamada Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, hoy Facultad de Economía y Empresa, también de la Universidad de Barcelona.

En mi caso, como en el de una gran mayoría de Licenciados en Administración y Dirección de Empresas, antes de terminar mis estudios, me incorporé al mundo del trabajo dedicando mi actividad, al sector de la empresa privada. En tal ambiente, mi experiencia actual de casi veinte años, pasa por haber llegado a conocerla ampliamente, puesto que a través de mi trayectoria profesional he tenido ocasión de conocer la problemática empresarial que va desde la multinacional y el holding de sociedades, a los distintos tamaños de empresa española, hasta llegar a la actual situación en la cual ejerzo mi actividad en mi propio despacho profesional al servicio de sociedades de variada dimensión, todo ello a través de sectores tan distintos como los que van desde las artes gráficas, el diseño y la moda a los plásticos, el metal y la madera, de la construcción a la hostelería, pasando por la docencia, actividad en la que ejerzo actualmente como profesor asociado de esta casa, y los servicios.

Gracias a mi actividad profesional, he podido conocer el universo de la empresa, tanto en España como en gran número de países de nuestro entorno socio-cultural,

tales como Portugal, Francia, Bélgica y Holanda, habiendo podido observar, comprobar y palpar que, en el “mundo de la empresa”, no existen empresas jóvenes o viejas, lo único que existen son empresas con futuro y otras sin él. Es observable que en toda época y ocasión las hay en pleno desarrollo económico, al tiempo que otras, permanecen agarrotadas y atenazadas a métodos, sistemas o instalaciones, pero sobre todo a ideas y mentalidades que comprometen y agarrotan su porvenir, al evitarles características tan importantes en la vida de la empresa, como en su permanente adaptación al medio, la flexibilidad de su aparato productivo o la puesta al día de su competitividad.

He podido constatar que las personas más relevantes de la pirámide empresarial, son individuos cuya formación es alimentada día a día con la actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos técnicos, con la idea de que ello es condición necesaria para mantener su calidad/capacidad competitiva y así poder proyectarla hacia empresas asimismo competitivas.

Hasta tal extremo esto está configurado así, que un economista, ingeniero o médico, no importa el título universitario de que se trate, una vez terminada su carrera “lo enmarca y lo cuelga”. Si posteriormente, con el pasar de los años no actualiza y perfecciona sus conocimientos, no podrá decir, después de largos períodos de corrosión formativa y olvido de conocimientos, que es economista, ingeniero o médico. A lo sumo podrá afirmar que hace años lo fue, o simplemente, que tiene un título que acredita que hubo un tiempo pasado en que sí lo era.

En consecuencia, con la necesidad y el deseo de mantener la puesta al día de mis conocimientos, puede decirse que a pesar de mi dedicación al mundo de la empresa, nunca dejé de mantener el vínculo que me unía a las aulas de la Universidad de esta Facultad, primero como estudiante y, posteriormente desde mi ingreso en el 2003, como profesor asociado en el área de organización de empresas del antiguo Departamento de Economía y Organización de Empresas, hoy Departamento de Empresa.

Inicié una primera etapa, en el bienio 2004-2006, con la realización de un primer curso de docencia recibida y, en un segundo año académico, con la elaboración y defensa del trabajo de investigación para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados. La segunda fase ha consistido en el desarrollo de mi trabajo de investigación y la elaboración de la presente tesis para la consecución del título de Doctor, cuya presentación hoy nos reúne aquí.

Dada su rabiosa actualidad, podría pensarse que he seguido el camino más fácil y he caído en la tentación “snobista” de realizar un trabajo de investigación sobre lo que está de actualidad. Aunque hoy sea un aspecto empresarial de “moda”, desde el año 1989, fecha en la que inicié mi singladura universitaria, he estudiado, he actualizado

mis conocimientos, y he actuado, unas veces como trabajador y otras como consultor y profesional liberal, en el ámbito de los recursos humanos y la organización empresarial. En tal área se encuadra mi vocación, mi interés y es el tema que ocupa la presente investigación.

La elección del tema obedece pues a una preocupación que puede ser observada tanto a nivel macroeconómico como microeconómico: en el primero porque la economía española debe cambiar el modelo sobre el que sustenta su crecimiento, es decir, la competencia en costes, por un nuevo modelo basado en productividad y en la innovación. En el ámbito microeconómico porque cada vez es mucho más difícil encontrar una ventaja competitiva que no provenga de elementos intangibles como es el comportamiento de las personas que trabajan en una organización.

1.2. Justificación del trabajo y planteamiento del problema

Con independencia de la posición que se adopte frente al liberalismo económico, lo cierto es que el panorama económico mundial ha cambiado. Hoy ya no se entiende una sociedad cerrada y estática. Los mercados se han abierto, han eliminado barreras volviéndose más globales y, gracias a la innovación, han adoptado nuevas tecnologías de la comunicación e información. El mundo, cada vez es más digital (Mingollón, 2015). Pese a su coste y a la dificultad en su implantación, nadie desea volver hacia atrás en el uso de nuevas tecnologías. Todos, absolutamente todos, deseamos y creemos necesario utilizar las mejores tecnologías, las últimas, las punta.

La empresa como ser viviente y dinámico no está ni mucho menos aislada. Actúa como sistema abierto (Sánchez y Heeme, 1997; Kast y Rosenzweig, 1998; Gonzales, 2009; Barroso, 2012; Hernández, 2012) , es decir, para vivir y cumplir sus fines tiene la necesidad de relacionarse con toda clase de agentes económicos, sociales, de comunicación y políticos, con lo cual está permanentemente inmersa en un contexto local, regional, nacional e internacional definido como entorno donde se encuentran sus mercados y donde a través de sus mecanismos de gestión, contrata al personal colaborador, adquiere todos los factores y suministros necesarios para la producción, comercialización y distribución de sus productos y/o servicios y obtiene la mayor parte de sus ideas y conocimientos.

El análisis de la empresa actual y su estrategia obliga a adoptar una concepción dinámica y flexible de la misma, basada en tres áreas, a saber, el área interna, constituida por disponibilidades y prestaciones, el área externa, formada por el entorno genérico o general y el entorno específico, competitivo, particular o sectorial y, finalmente, una tercera área integrada por la cultura organizativa y los objetivos empresariales, todas ellas interrelacionadas, coordinadas y armonizadas

entre sí, de tal modo que en todo proceso de cambio, al modificar una de ellas deberá prestarse atención a la influencia ejercida sobre las otras dos.

Figura 1.1. La estrategia empresarial.



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones contemplan con creciente y galopante preocupación como el entorno económico y social donde tienen comprometidos sus negocios es cada vez más complejo, dinámico e incierto (Porter, 1987; Prahalad y Hamel, 1990; Tarrago, 1998; Salazar, 2003; Mejía, Jaramillo y Bravo, 2006; Ventura, 2008; Triadó, Aparicio, Jaria y Elasri, 2011; Hernández, 2012; Navas y Guerras, 2012; Mirabal, 2015), más competitivo (Barrios, Acosta, Correa y González Pérez, 2006; Prada, 2008; Cambra Oficial de Comerç, Industria i Navegació de Barcelona, 2009; Moreno, Carbajal, Cortes, Varela y Chávez, 2009; Van Zoggel, 2009; Gutierrez, 2011; Alarcón, Álvarez Gómez, Goyes y Pérez Barral, 2012; Kehinde, 2012; Bonet, 2013; Shafieian, 2014; Uba, 2014; Mirabal, 2015) o rival (García Gutiérrez y García García, 2005) y globalizado (Salazar, 2003; Barrios et al., 2006; Seguí, 2007; Ventura, 2008; Beechler y Woodward, 2009; Prada, 2008; de Aparicio, 2009; Moreno et al., 2009; Van Zoggel, 2009; Dolan y Raich, 2010; Simón, 2011; Triadó *et al.*, 2011; Jericó, 2012; Kehinde, 2012; Alarcón *et al.*, 2012; Bonet, 2013; Fakhreldin, 2013; Robles, 2013; Figueroa, 2014; Paradiso, 2014; Acosta, 2015; Cabrera, 2015; Mirabal, 2015). Nuestro entorno se ve dominado por un rápido dinamismo (Vásquez Mireles, Mejía, Rodríguez y Ponce, 2015), existe mayor información de la que podemos absorber, mayor interdependencia de la que podemos gestionar y el ritmo de los cambios es acelerado (Cabrera, 2014). Los cambios en las estructuras políticas y económicas, la intensificación de la competencia, la reducción del ciclo de vida de muchos productos, los mayores requerimientos de calidad, el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías de información, la creciente movilidad de recursos esenciales y

un aumento del protagonismo de los consumidores, ha intensificado la competencia y la complejidad en muchos mercados.

Todo ello ha venido a configurar un nuevo concepto de riqueza. Ya no es suficiente con la obtención de utilidad, ser eficaz y altamente productivo, actuar con economicidad y eficiencia, ser competitivo, flexible y capaz de lograr la diferenciación. Hoy, para la generación y el mantenimiento de riqueza y de ventaja competitiva que diferencie a la organización de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenida a largo plazo es precisa la implementación de estrategias que generen valor. Un valor que no haya sido implantado simultáneamente por algún competidor y cuyos beneficios no puedan ser imitados por otras empresas (Barney, 1991). Resulta pues, que el valor ya no es entendido únicamente desde una perspectiva puramente patrimonial sino que representa la confluencia e interacción de intereses de diversa índole (*stakeholders*¹).

Los clásicos consideraban que para el crecimiento económico era suficiente con un aumento de recursos o factores productivos, a saber, la tierra y, en mayor medida, el capital y el trabajo. Todos ellos activos materiales, tangibles, concretos, transferibles y fáciles de identificar y evaluar (García Parra, Simó, Mundet y Guzman, 2004) con vida útil, agotables y depreciables.

Hoy comprobamos que las relaciones económicas de producción han cambiado, pasando a incorporar relaciones derivadas del procesamiento de la información y la participación en el conocimiento (Nevado y López, 2008), es decir, activos inmateriales o intangibles, con vida indeterminada que crecen con su uso y que no pueden ser depreciados ni despreciados en la planificación estratégica y su posterior implementación.

Podría por tanto añadirse a los factores productivos tradicionales el conocimiento (Vilaseca y Torrent, 2005; Ventura, 2008; Cuervo, 2008) incorporado al factor trabajo. Así, Carmen Mur (2013), expresidenta de Manpower, en una entrevista publicada en Capital Humano², declara que “el conocimiento será el principal factor de producción de los próximos años”. Como indican Drucker (1993), Black y Synan (1997), las empresas del futuro solo podrán generar y mantener ventajas competitivas a través de un adecuado uso de la información y, en especial, del conocimiento. “El talento ha desplazado al capital y se ha convertido en un recurso escaso” (Jericó, 2012; 25), siendo el capital quién va en busca del talento.

¹ Término anglosajón utilizado para designar a aquellos agentes que tienen algún tipo de interés en las actividades de la empresa.

² Ver Capital Humano nº 276, mayo 2013

En este escenario, la capacidad para generar y mantener riqueza, ventaja competitiva y, en definitiva, conseguir un aumento del valor de la firma no se relaciona únicamente con la gestión de los activos materiales o tangibles sino que también está vinculada a la eficacia y eficiencia con que son gestionados los activos inmateriales o intangibles que en multitud de casos suponen toda la diferenciación necesaria para singularizarse respecto a los demás. Tal afirmación es una realidad aceptada tanto en el ámbito académico como en el mundo empresarial y de los negocios.

En el proceso constitutivo, de arranque y de supervivencia empresarial intervienen aspectos materiales, tales como terrenos, edificaciones, plantas industriales, instalaciones, maquinaria, equipos, herramientas, útiles, enseres y, en general, demás factores productivos materiales, todos ellos disponibles en función, únicamente, de otro recurso aunque escaso, también material y perfectamente cuantificable: el dinero o la disponibilidad de financiación. Pero para la creación, la organización y el impulso empresarial es preciso, adicionalmente, de la existencia de otro elemento: las personas.

En la valoración del ser humano, la historia y las costumbres de cada época han jugado un papel muy importante, pasando de asimilar a las personas como una mercancía, valorando al hombre según su fortaleza física, a la mujer según su capacidad de reproducción y, en el mejor de los casos, como un simple “factor de producción”, a la situación actual en la que el valor de la persona nos lo da su conocimiento, con independencia de su sexo.

En la nueva economía, llamada economía de la información (Minguillón, 2015), del conocimiento (Vilaseca y Torrent, 2005; Ramírez, 2010; Minguillón, 2015; Torres, 2015; Torrent, 2016), *Knowledge economy* o *knowledge based economy* (editorial conocimiento motor de riqueza), sociedad (Torres, 2015) o Era (Alarcón *et al.*, 2012) del conocimiento, éste es un recurso único (Navarro, 2007), valioso (Bueno, 2005b; Navarro, 2007; Torres, 2015) y “principal impulsor de crecimiento” (Cañibano y Sánchez, 2004; 107).

No es un factor más de producción, es el principal factor de producción (Drucker, 1993) y es la clave de la capacidad competitiva (Ventura, 2008). Consecuentemente, si el valor concedido a la persona reside en su conocimiento, ¿cómo evaluar ese conocimiento?.

Una empresa es un complejo sistema, en el cual convergen toda clase de medios, relaciones, situaciones y hasta actitudes, en medio del cual todo se conecta e interrelaciona diferenciándose así de otros sistemas u organizaciones.

En efecto, no existen dos empresas iguales, de la misma forma que no existen dos personas iguales. Podría hablarse de seres irrepetibles, ante lo cual se plantean preguntas tales como ¿por qué no hay dos empresas iguales?, ¿por qué con iguales

dimensiones, actividad o antigüedad son diferentes?, o ¿por qué ante iguales condiciones, unas eligen una organización y otras, otra completamente diferente?.

Sencillamente, las empresas son diferentes, porque son diferentes las personas que las crearon o las llevan. Lo realmente diferente entre las empresas es el carácter humano que las forman. Lo único que diferencia a una empresa de otra es la utilización de la inteligencia humana (Anwar, Ali Nisar, Zubair y Sana, 2014).

La capacidad directiva, la fuerza imaginativa y creadora, el carácter innovador del espíritu humano que “ocupe” la empresa, su saber y su conocimiento, su capacidad, su experiencia, su voluntad, su vocación, su acción y su trabajo, es lo que en realidad, vendría a determinar la diferencia de destino que les correspondería a dos empresas potencialmente iguales en sus elementos materiales, pero diferentes en lo relativo a los elementos inmateriales, expresados por aquel “saber hacer” o conocimiento que únicamente son capaces de conseguir los seres humanos.

Cualquier organización que desee incrementar su cotización y ser competitiva en el tiempo, deberá ser capaz de identificar, crear, almacenar, transmitir y aplicar con eficiencia el conocimiento individual y colectivo de sus empleados en la resolución de problemas, la mejora de procesos o servicios y, en especial, en la búsqueda y el aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio. Así es como surge el llamado *knowledge management* o gestión del conocimiento, más recientemente conocido en términos de autores como Cardona (2000), Chiavenato (2002), Jericó (2001 y 2012), Rampersat (2006) y Scullion, Collings y Caligiusi (2010) como gestión del talento. El talento debe considerarse como un recurso intangible (Gómez Díez, 2009; Alonso y García-Muina, 2014) o bien escaso (Lorenzo, 2006; Castillo, 2009; Jiménez, Marcos, Arce y Hillier-Fry, 2011; Jericó, 2012; Castilla, 2013; Moayedi y Vaseghi, 2016) de modo que una correcta gestión del mismo es considerado factor crítico de desarrollo (Fernández Baptista, 2012) y éxito organizacional (Beechler y Woodward, 2009; Davies y Davies, 2010; Iles, Xin y Preece, 2010; Alonso y García-Muina, 2014; Annakis, Dass y Isa, 2014; Uba, 2014), de resultados positivos (Beheshtifar y Ziaadini, 2012), clave para la diferenciación (Gutiérrez, 2011), la competitividad, sostenibilidad y supervivencia de las empresas (Auguiris, Gottfredson y Joo, 2013) y la efectividad (Annakis *et al.*, 2014) que aumenta su rentabilidad (Gutiérrez Alvarado, 2011).

Pero cuidado, el talento no se refiere a la inteligencia o al dominio de conocimientos que atesora un buen profesional, dado que todos estos quedarán obsoletos en un espacio temporal muy inferior al que el propio interesado desearía, consecuencia de la propia dinámica del entorno. Los trabajadores necesitan disponer de un conocimiento siempre actualizado (Piera, 2015). Así, Ducker (1992) afirma que en la sociedad del conocimiento, los gerentes deben estar preparados para abandonar todo lo que saben. En esta línea, Jericó (2001 y 2012) define el talento como la

capacidad para aprender y desaprender lo conocido. El gran desafío es aprender a aprender y desaprender (Licea, 2015; Vásquez Mireles et al., 2015).

Consecuentemente, puede afirmarse que la expresión recursos humanos o, lo que es lo mismo, recursos de las personas, ha devenido obsoleta y debe hablarse ya de personas con recursos y capacidades, pero ¿cómo atraer a estos profesionales?, y ¿cómo integrarlos en el seno de la organización en un entorno propicio para su desarrollo?, ¿cómo ser capaces de retenerlos?, ¿cómo potenciar su compromiso sin fisuras? y, finalmente, ¿qué elementos, conductas, comportamientos y/o pautas empresariales son las que contribuyen y mejoran potencialmente el rendimiento de una organización repercutiendo así en una mejora de sus resultados? La presente investigación tratará de dar una respuesta.

1.3. Objetivo propuesto

Objetivo general

El propósito que se pretende con la presente investigación es el análisis de un conjunto de atributos de los trabajadores así como de iniciativas, comportamientos y pautas empresariales para la contribución y mejora del resultado de explotación.

Objetivos específicos

- Primero - Proporcionar una visión general sobre la importancia del conocimiento en los nuevos escenarios empresariales e instituciones como herramienta para modernizar y para mantener la competitividad.
- Segundo - Analizar con detenimiento los distintos modelos existentes acerca del capital intelectual, incluso en el ámbito financiero y contable, identificando las lagunas, objeciones e inconvenientes que presentan.
- Tercero - Estudiar y aclarar los atributos que las empresas buscan en el personal que contratan con el propósito de obtener ventajas competitivas, ser rentables y aumentar sus resultados.
- Cuarto - Atender a las acciones de retención de profesionales, con especial atención al compromiso, dando una visión de los instrumentos que pueden hacerlo posible.
- Quinto - Que las conclusiones e implicaciones obtenidas por esta investigación sean de utilidad para la pequeña empresa, la microempresa y el autónomo o empresario individual.

1.4. Estructura interna y contenido de la presente investigación

Al iniciar este trabajo, la preocupación radicaba en cómo conseguir una exposición metódica que contribuyera a desarrollar la temática con progresión lógica, y sin apartarse del objetivo.

Desearía que sucediese, pero si no consigo este propósito, en ningún modo, podrá atribuirse a una falta de interés en cubrir este requisito indispensable.

El trabajo se inicia con un primer apartado (capítulo 1), el cual, además de contener una breve introducción sobre la motivación personal de este doctorando y una justificación del trabajo, así como el planteamiento del problema a abordar y el objetivo propuesto, también incluye su estructura, aquí descrita, y la metodología seguida en su elaboración.

Considero que debería empezar con un planteamiento global que nos ubique y encuadre en el área a estudiar, la empresa, teniendo en cuenta la confusión que existe a la hora de dar con la definición o concepto adecuado.

Así, la Primera Parte incluye tres capítulos. En el primero de ellos (capítulo 2) se pretende delimitar, después de definir el concepto de empresa, su ámbito, tanto a nivel interno, es decir, la dimensión o tipo de empresa, como a nivel externo, esto es, el contexto o entorno en que se encuadrará.

En el capítulo número tres (capítulo 3), después de exponer las variables desencadenantes del talento como nuevo paradigma estratégico empresarial, se analiza y revisa minuciosa y detalladamente la literatura de los distintos autores en la materia, así como los modelos existentes más destacados del ámbito de los intangibles, a saber, el capital intelectual y, más especial y particularmente, el conocimiento, el talento y su materialización y/o visualización para su gestión.

En el capítulo número cuatro (capítulo 4), una vez ya determinado y justificado el concepto de talento y su importancia en la organización para la generación de valor empresarial, se plantea el dilema entre su simple retención frente a su desarrollo, indicando los facilitadores y fortalecedores del compromiso para obtener su permanencia en el seno de la empresa que permitan efectos positivos en la cuenta de resultados.

La Segunda Parte, referente al trabajo empírico realizado, contiene dos nuevos capítulos. En el primero de ellos (capítulo 5) se especifica la metodología seguida por la investigación cursada, que incluye los objetivos de la misma, la formulación de hipótesis y cuestiones de estudio, el modelo teórico, el diseño de la investigación, el análisis de estadísticos y la metodología de análisis. En el segundo (capítulo 6), se

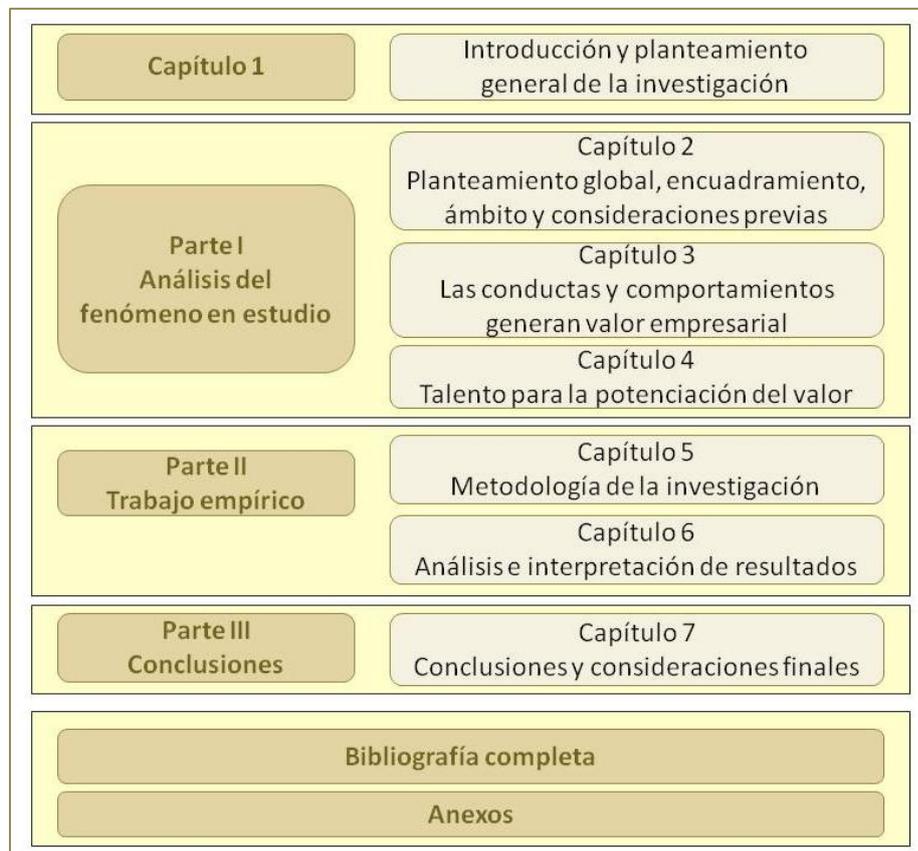
presenta todo el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos por este trabajo.

La Tercera Parte, última de este trabajo, comprende las conclusiones alcanzadas por esta investigación, así como sus limitaciones, aportaciones y las posibles líneas futuras de investigación.

Incluimos en las páginas finales la bibliografía específica que ha sido utilizada así como los anexos relativos al cuestionario empleado en el fenómeno de estudio.

Con este planteamiento se aspira a alcanzar una exposición clara y objetiva que ayude a que el lector pueda formarse su propio criterio.

Figura 1.2. Estructura de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

1.5. Metodología

El trabajo de investigación que se presenta se ha abordado a través de las tres siguientes fases:

- I. Documentación: exploración de fuentes.
- II. Investigación empírica.
- III. Exposición de conclusiones.

En la primera fase se ha profundizado en la búsqueda de documentación e información sobre la gestión del conocimiento y del talento, tanto en fuentes primarias como en fuentes secundarias.

En la segunda etapa, tras establecer la metodología de la investigación y, aprovechando las facilidades ofrecidas por las Tecnologías de la Información y Comunicación, se curso, a través del uso de internet, el envío de un cuestionario, a remitir con posterioridad a ser respuesto por la misma vía. Finalmente, tras el procesamiento de datos recabados se ha llegado a su análisis e interpretación.

En la tercera y última fase, se han formulado las conclusiones y consideraciones finales que se exponen y ofrecen a la comunidad científica para su conocimiento, crítica y revisión.

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS DEL FENÓMENO EN ESTUDIO

Capítulo 2. Planteamiento global, encuadramiento, ámbito y consideraciones previas

2.1. Dimensiones empresariales

Todo trabajo de investigación se inicia definiendo el marco en el que se va a desarrollar y delimitar el objetivo de estudio. En mi caso, la presente investigación se encuadra dentro del programa para la obtención del doctorado en Ciencias Empresariales, circunstancia esta que ya nos ubica en el área a estudiar: la empresa.

Este, es un concepto que la mayoría de los ciudadanos de cualquier zona geográfica donde se actúe libremente en el mercado, en sentido amplio, entiende y comprende, pero es muy probable que al solicitar a las mismas personas determinadas aclaraciones y precisiones, las respuestas ya no sean tan claras, surgiendo entonces la confusión y la duda. Es lógico si se tiene en cuenta que vivimos en un mundo rodeado de empresas a las cuales se presta una mayor o menor atención según el interés personal en las mismas y la manifestación de estas en la economía.

En este sentido, la empresa puede ser definida a partir de sus aspectos funcionales, económicos, financieros, jurídicos, mercantiles, técnicos, tecnológicos, organizativos y sociales. Tal diversidad de ámbitos ha provocado, solo en los últimos cien años, la aparición de múltiples teorías que destacan o se centran en determinados aspectos como son la teoría de la empresa de negocios de Veblen (1904), la teoría de la especialización frente al riesgo de Knight (1921), la teoría de los costes de mercado de Coase (1937), la teoría de la organización, también llamada teoría Behaviorista de la administración o teoría del comportamiento humano en la organización (principales exponentes Herbert Simon, Chester Barnard, Richard Cyert, James March, David Miller y Martin Starr, 1946-1960), la teoría de los derechos de propiedad o *property rights* elaborada por los teóricos norteamericanos Alchian y Demsetz (1972), la teoría de la jerarquía organizativa de Williamson (1971-1975), la teoría de los límites de la organización de Arrow (1974), la teoría de la agencia de Jensen y Meckling (1976), la teoría contractual de Cheung (1983) o la teoría de la empresa como organización de Bueno y Valero (1985), la teoría de los recursos y capacidades (principales exponentes Lippman, Rumet, Wernerfeldt, Dierickx, Cool, Barney, Grant, Amit, Schoemaker, Peteraf, Navas y Guerras, 1982-2001) por citar algunos ejemplos.

Pero el problema no se limita a lo ya indicado, sino que al hablar de empresa se acostumbra, en innumerables ocasiones, a confundir con la idea de negocio, sociedad mercantil, explotación y establecimiento industrial.

Nada más lejos de nuestra intención que llevar a cabo un estudio semántico del vocablo empresa, o proceder a una crítica de las definiciones o de las distintas expresiones con las que se identifica al mismo, pero el indistinto uso que se hace no permite percibir si se consideran todos ellos términos sinónimos, lo cual nos obliga a revisar las definiciones que figuran en los diccionarios y su significado.

El término sociedad³, proviene del latín *societas*, *-ātis*, , y el adjetivo mercantil, nos indica el “carácter de pertenencia o relativo al mercader, a la mercancía o al comercio”, de modo que al hablar de sociedad mercantil, nos referimos a la dimensión jurídica de la misma, es decir, al documento por el que varios sujetos se obligan a una aportación con el fin de obtener un lucro y que regula el conjunto de relaciones surgidas del patrimonio aportado por dichos sujetos, los cuales son sus titulares.

El concepto de explotación⁴, se refiere a la acción y efecto de explotar, y tiene su origen en el francés *exploiter*, que significa “sacar provecho de algo, sacar utilidad de un negocio o industria en provecho propio”, es decir, una explotación es el “conjunto de elementos dedicados a una industria o negocio”, por lo que al referirnos a la idea de explotación, nos estamos refiriendo a la manifestación del carácter técnico de una empresa.

Respecto al concepto de establecimiento⁵, deriva de establecer, el cual proviene del latín, *stabiliscere*, *de stabilire*, y se refiere al “lugar donde habitualmente se ejerce una industria o profesión”, “al local de comercio”, es decir, a la localización o ubicación física del mismo.

En cuanto al término negocio⁶, proveniente del latín *negotium*, en su primera acepción del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (vigésimo segunda edición), significa “ocupación, quehacer o trabajo”, es decir, “aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa de interés”.

Por el contrario, en el referido texto se indica que el vocablo empresa proviene del italiano *impresa* y significa “la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, “la acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”.

³ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=sociedad>, , consultado el 3 de mayo de 2006

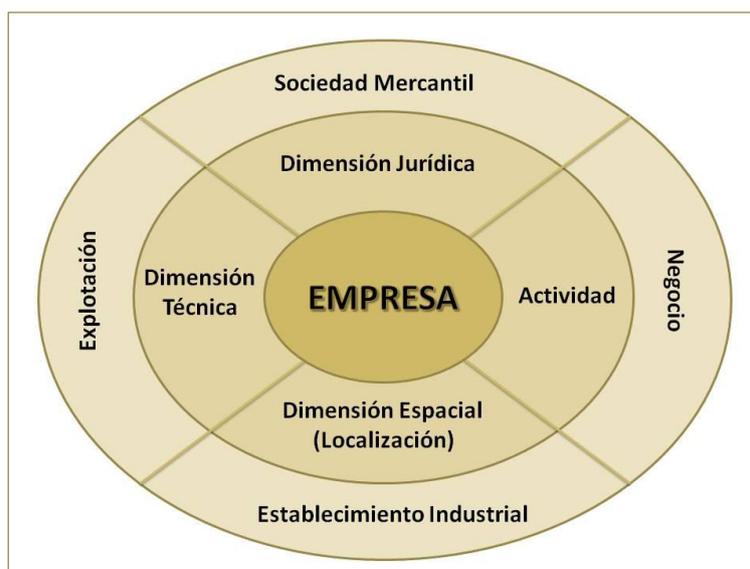
⁴ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=explotacion>, consultado el 3 de mayo de 2006

⁵ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=establecimiento>, consultado el 3 de mayo de 2006

⁶ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=negocio>, consultado el 3 de mayo de 2006

Observamos que ninguna de las expresiones o de los términos descritos pueden ser calificados de antónimos pues tienen como denominador común la referencia a distintos aspectos de una misma realidad, la empresa, definida en la literatura como unidad económica de producción (Fernández Pirla, 1972; Tarragó, 1972; Cuervo, 1994; Castillo, 1995), como organización (Schein, 1972; Kast y Rosenzweig, 1987; Hall, 1990; Castillo, 1995) y como sistema (Castillo, 1995; Barroso *et al.*, 2012).

Figura 2.1. Dimensiones empresariales.



Fuente: Elaboración propia

Los distintos modos en que se conjugue la forma jurídica (monosocietaria o plurisocietaria) y los aspectos técnicos, así como la ubicación de la actividad productiva (una o varias localizaciones, plantas o establecimientos) y el tipo de actividad, determinarán formas y clases societarias diferentes y, evidentemente, representará la aparición de empresas con nivel o grado de complejidad muy variado, lo que influye en la idea o concepto de empresa, a la vez de hacer más difícil el dar con una definición que la explique.

Por empresa, cabe entender aquella combinación productiva formada por un conjunto ordenado de medios, recursos, capacidades, relaciones y situaciones que coordinados e interactuando entre sí son dirigidos a la consecución eficiente de un fin propuesto y cuya pervivencia depende de su cuenta de resultados. Esta última afirmación es muy importante en el planteamiento de esta investigación, pues ello determinará el ámbito externo, contexto o entorno de la empresa que será estudiada.

Definido aquello de lo que vamos a hablar, la empresa, debemos identificar los ámbitos en los que está deberá ubicarse: el interno, referente al tipo de empresa o tamaño que tendrán las organizaciones analizadas, y el externo, referente al contexto, escenario o entorno en que se ejecutará la investigación.

2.2. **Ámbito interno: determinación de la dimensión empresarial**

La presente investigación, en sus primeras fases, se inició reconociendo un problema latente en las organizaciones, ya observado empíricamente en mis más de veinte años de experiencia profesional al servicio de la empresa privada y que en las hojas precedentes ha quedado expuesto.

Identificado el problema a analizar comprendí la necesidad de definir el tamaño que deberían tener las empresas estudiadas. Cuando los responsables de una firma deciden acerca de la dimensión que tendrá su organización están determinando una cuestión de gran importancia y trascendencia para la misma, dado que dicha decisión, al igual que la elección referente a la forma jurídica societaria, el sector en el que comprometer los negocios y la localización de las instalaciones, devienen decisiones que configuran la empresa condicionando sus actividades y resultados en el largo plazo.

Consecuentemente, la determinación del tipo de organización a estudiar adquiere una importancia supina puesto que dicha decisión condicionará la evolución, así como los resultados, las conclusiones y el alcance de la investigación, el cual se pretende que englobe el mayor número de firmas posible. Ello obliga a una profunda reflexión y una posterior argumentación antes de adoptar tal decisión.

Examinada la literatura referente a la dimensión empresarial, llama poderosamente la atención el hecho de que entre los autores no existe una definición objetiva y común del tamaño empresarial ni criterios para clasificarlas (Rodríguez-Durán y Murillo, 2016). Pese a detectar cierto convencionalismo en los criterios e incluso a veces en las cantidades empleadas como límites, a día de hoy, sigue sin existir acuerdo a nivel científico acerca del concepto y la medida de la dimensión, siendo los más usuales el número de empleados, el volumen anual de cifra de negocios, el importe al que ascienden los activos, la estructura organizativa, el dominio de un mercado o de un sector, etc.

Sobre este particular, el artículo 2 de la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, define las pequeñas y medianas empresas, sin distinguir entre ellas, a partir del cumplimiento cuantitativo relativo a tres variables, esto es, sus efectivos, su volumen de negocios, y su balance general. Posteriormente, a través de la Recomendación de fecha 6 de mayo de 2003⁷, vigente desde el pasado 1 de enero de 2005, adoptando las mismas variables o criterios que en el texto anterior, eleva los límites cuantitativos y distingue, dentro del concepto de pyme tres categorías:

⁷ Diario Oficial de la Unión Europea, L124/36, de 20 de mayo. Recomendación de la Comisión de 6 de mayo de 2003 sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas [notificada con el número c(2003) 1422]. Artículo 2 (Efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas).

- La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (pyme) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.
- En la categoría de las pyme, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
- En la categoría de las pyme, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.

Tabla 2.1. Clasificación de las pymes.

EMPRESA	MICRO	PEQUEÑA	MEDIA
Número de Empleados <i>Promedio anual a jornada completa o fracción equivalente</i>	0 - 9	10 - 49	50 – 249
Volumen o Cifra de Negocios <i>Euros - Cómputo anual</i>	2.000.000	10.000.000	50.000.000
Activo o Balance General <i>Euros – Cómputo anual – No superior</i>	2.000.000	10.000.000	43.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la Recomendación de 6 de Mayo de 2003 de la Comisión Europea (2003/361/CE)

Los límites anteriores han sido ratificados mediante el Reglamento 651/2014⁸ de la Comisión, de 17 de junio de 2014, en su anexo I al definir la pyme a partir del establecimiento de las mismas variables y límites cuantitativos.

Obviamente, esta clasificación, a través del número de empleados, el volumen o cifra de negocios y el montante al que ascienda el activo de la firma es una manera fácil y “cómoda” de hacerlo, además de práctica y objetiva. No obstante, si solo nos concretamos a pensar en la clasificación cursada a partir de los criterios de magnitud

⁸ Publicado en DOUE número 187, de 26 de junio de 2014.

adoptados por la Comisión Europea, podemos cometer muchos errores en la definición de las estrategias y políticas a implementar.

Por ejemplo, una empresa que cuente con cinco empleados y se dedique a la consultoría y asesoramiento empresarial, evidentemente gozará de un alto grado de especialización. Es muy probable que su volumen de facturación así como su utilidad sea superior al de una empresa dedicada a la construcción que cuente con treinta y cinco albañiles. En consecuencia, ¿parece cierto considerar que la empresa que dispone de cinco consultores es más “micro” que la constructora, o será al revés?

Lo cierto es que la denominación de las pyme, basada en el número de empleados, complementada con el valor de las ventas y el de sus activos deja de lado de forma explícita todo un conjunto de elementos no menos importantes como son la división sectorial, el tamaño de los mercados, el nivel de capacidad de la mano de obra empleada y la lógica de funcionamiento y organización. Por ello, la clasificación de las pyme a partir de los parámetros cuantitativos referenciados anteriormente constituye un elemento necesario para conceptualizar y clasificar de un modo objetivo a las empresas, pero no suficiente.

No obstante, y pese a las observaciones indicadas en el párrafo precedente, entendemos como válido el criterio de clasificación empresarial a partir del dato referente al volumen de la plantilla, habida cuenta de que la investigación se centra en la gestión del factor humano.

Adicionalmente, debe indicarse que al consultar diversas bases de datos e informes, así como con la web perteneciente a la Dirección General de Política de la Pyme, dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España⁹, la web del *SME Performance Review*, dependiente de la Comisión Europea¹⁰ y la web del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América¹¹, se aprecia en todos los casos la adopción del criterio relativo al número de empleados para la

⁹ Con el inicio de la X Legislatura de España el pasado 13 de diciembre de 2011 y la formación del gobierno de D. Mariano Rajoy se reestructuran los departamentos ministeriales (R.D. 1823/2011 de 21 de diciembre) apareciendo el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España. <http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Anteriormente, en la Legislatura VIII y IX, durante la presidencia de D. José Luis Rodríguez Zapatero, fue el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España <http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES>

¹⁰ La Comisión Europea es una de las principales instituciones de la Unión Europea. Representa y defiende los intereses del conjunto de la UE, elabora propuestas de nueva legislación europea y gestiona la labor cotidiana de poner en práctica las políticas y hacer uso de los fondos europeos.

Datos obtenidos del “Observatory of European SMEs” (en vigor hasta diciembre de 2007) http://europa.eu.int/comm/enterprise_policy/analysis/observatory_en.htm y del “SME Performance Review” (en vigor desde enero de 2008)

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/>

¹¹ <http://usinfo.state.gov/journals/ites/0106/ijes/ijes0106.htm>

clasificación empresarial según su tamaño o dimensión, lo que me reconforta y alegra enormemente dado que dicha información permite justificar plenamente el motivo por el que este trabajo analiza organizaciones de un determinado tamaño, además de cumplir con uno de los objetivos propuestos por este doctorando, es decir, el referente al alcance de la investigación, y permite formular y plantear ciertas cuestiones que la evidencia empírica obtenida a lo largo de mis años de actuación profesional me inducía a pensar.

Respecto a los datos obtenidos relativos al número de empresas y su porcentaje respecto al total partiendo de la variable número de trabajadores, son los indicados a continuación para el conjunto del Estado español y el caso particular de Cataluña, dado que el doctorando es residente de dicha comunidad, así como para la Unión Europea (“Europa de los veintiocho” o “Europa-28”), los Estados Unidos de América y Japón, a mi entender, todos ellos pertenecientes al llamado “primer mundo”, además de algún otro país como Rusia, India, Brasil, Islandia, República de Macedonia, Servia, Albania y Turquía:

Tabla 2.2. Clasificación de las empresas españolas según el estrato de asalariados de sus plantillas.

(*)	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Total pymes	% pymes	Grandes	% Grandes	Total
<i>Nº Empleados</i>	<i>0 - 9</i>	<i>10 - 49</i>	<i>50 - 249</i>	<i>0 - 249</i>	<i>---</i>	<i>250 - ...</i>	<i>---</i>	<i>0 - ...</i>
<i>Ejercicio 2.004</i>	2.642.775	145.418	21.192	2.809.385	99'87	3.735	0'13	2.813.120
<i>Ejercicio 2.005</i>	2.877.783	155.984	22.624	3.056.391	99'87	4.018	0'13	3.060.490
<i>Ejercicio 2.007</i>	3.134.679	169.387	25.020	3.329.083	99'87	4.447	0'13	3.333.533
<i>Ejercicio 2.009</i>	3.166.299	156.732	23.872	3.346.903	99'88	4.069	0'12	3.350.972
<i>Ejercicio 2.011</i>	3.091.849	130.448	20.888	3.243.185	99'90	3.801	0'10	3.246.986
<i>Ejercicio 2.012</i>	3.049.707	121.601	20.108	3.191.416	99'90	3.794	0'10	3.195.210
<i>Ejercicio 2.013</i>	3.006.979	113.148	18.979	3.139.106	99'90	3.822	0'10	3.142.928
<i>Ejercicio 2.014</i>	2.984.727	107.784	18.011	3.110.522	99'90	3.839	0'10	3.114.361
<i>Ejercicio 2.015</i>	3.049.825	110.086	18.497	3.178.408	99'90	3.913	0'10	3.182.321

(*) Datos referidos a fecha a 1 de enero

Fuente: Adaptado a partir del Directorio Central de Empresas, DIRCE, Instituto Nacional de Estadística de España, INE, 2004, 2005, 2007, 2009, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Tabla 2.3. Clasificación de las empresas localizadas en Cataluña según el volumen de sus plantillas.

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Total pymes	Total EMPRESAS	% pymes
Nº Empleados	0 - 9	10 - 49	50 - 199	---	0 - ...	---
Ejercicio 2.004	560.410	36.225	4.844	601.479	602.447	99'83
Ejercicio 2.006	590.615	38.750	5.250	634.615	635.617	99'84
Ejercicio 2.008	586.766	33.047	4.916	624.729	626.020	99'79
Ejercicio 2.010	577.561	26.683	4.327	608.571	609.670	99'81
Ejercicio 2.012	563.094	23.970	4.081	591.145	592.192	99'82
Ejercicio 2.013	552.892	22.440	4.109	579.441	580.250	99'86
Ejercicio 2.015	557.052	21.714	4.063	582.829	583.655	99'86

Fuente: Adaptado del Directorio Central de Empresas, DIRCE, Instituto Nacional de Estadística de España, INE, 2004, 2006, 2008, 2010, 2012, 2013 y 2015.

Tabla 2.4. Clasificación de las empresas europeas según el volumen de sus plantillas.

	Microempresas	Pequeñas	Medianas	Total pymes	Grandes	Total Empresas	% pymes
Nº Empleados	0 - 9	10 - 49	50 - 249	0 - 249	250 - ...	0 - ...	---
Ejercicio 2.007 (*)	18.788	1.402	220	20.410	43	20.453	99'78
Ejercicio 2.008 (*)	19.058	1.424	226	20.708	43	20.751	99'79
Ejercicio 2010 (*)	19.198	1.378	219	20.795	43	20.838	99'79
Ejercicio 2012 (*)	19.143	1.357	226	20.726	43	20.769	99'79
Ejercicio 2013 (**)	19.969	1.378	224	21.571	44	21.615	99'79
Ejercicio 2014 (**)	20.710	1.373	225	22.308	44	22.352	99'80

(*) Datos expresados en miles ($\times 1000$), referidos a la <<Europa de los veintisiete>> o <<Europa-27>>¹².

(**) Datos expresados en miles ($\times 1000$), referidos a la <<Europa de los veintiocho>> o <<Europa-28>>¹³.

Fuente: Adaptado del EIM Business & Policy Research (2009), "First Selection of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises". Zoetermeer. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf

Adaptado del EIM Business & Policy Research (2010), "European SMEs under Pressure. Annual Report on Small and Medium-sized Enterprises in the EU, 2009." AA Zoetermeer, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2009/annual-report_en.pdf

Adaptado del ECORYS (2011), "Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on Small and Medium-sized Enterprises in the EU, 2010/11". Rotterdam,

¹² Incluye Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Suecia, Reino Unido, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Hungría, República Checa, Eslovenia, Eslovaquia, Chipre, Bulgaria y Rumanía.

¹³ Incluye Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Suecia, Reino Unido, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Hungría, República Checa, Eslovenia, Eslovaquia, Chipre, Bulgaria, Rumanía y Croacia.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf

Adaptado del ECORYS (2012), "EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual Report on Small and Medium-sized Enterprises in the EU, 2011/12". Rotterdam, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf

Adaptado del ECORYS (2014), "Annual Report on European SMEs 2013/2014: A partial and fragile recovery". Rotterdam, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2014/annual-report-smes-2014_en.pdf

Adaptado del ECORYS (2015), "Annual Report on European SMEs 2014/2015: SMEs start hiring again". Rotterdam, <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations>

Tabla 2.5. La pyme en la Unión Europea y otros países.

	Número de pymes		Empleados en pymes	
	Millones	%	Millones	%
Europa-28 (*)	22'35	99'80	89'98	66'90
Islandia (**)	0'02	99'60	0'08	71'70
República de Macedonia (**)	0'05	99'80	0'26	76'60
Serbia (***)	0'28	99'80	1'01	70'90
Turquía (***)	2'43	99'80	8'88	75'50
Albania (***)	0'08	99'90	0'26	81'00
Estados Unidos de América (***)	18'82	99'80	50'00	52'40
Japón (***)	3'92	99'50	33'24	86'60
Brasil (***)	4'27	99'70	23'97	64'30
Rusia (***)	1'84	s/d (****)	11'85	s/d (****)
India (***)	23'92	s/d (****)	57'28	s/d (****)

(*) Datos correspondientes al ejercicio 2014, que incluyen a Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, España, Suecia, Reino Unido, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Hungría, República Checa, Eslovenia, Eslovaquia, Chipre, Bulgaria, Rumanía y Croacia.

(**) Datos correspondientes al ejercicio 2013.

(***) Datos correspondientes al ejercicio 2012.

(****) Sin información o datos.

Fuente: Adaptado a partir de "Annual Report on European SME's 2014/2015" (2015). European Comisión. Luxembourg.

El tejido empresarial, mostrado en los cuadros precedentes, ofrece unas cifras cuando menos significativas. Puede afirmarse que los datos resultan ser más que claros, son abrumadores: se aprecia como el porcentaje de microempresas, pequeñas y medianas empresas, presenta una horquilla situada entre el 99'50 % del total de empresas (valor más bajo observado para Japón, en el ejercicio 2012) y el 99,90 %

del total de empresas (valor más alto observado para Albania, también en el ejercicio 2012).

Cualquier pequeña y/o mediana empresa, valorada y analizada una a una, esto es, individualmente, carece de trascendencia, sin embargo esto no es así al considerarlas conjuntamente, resultando ser la clave para un mejor y más equilibrado desarrollo y crecimiento económico. La mayor parte de empresas que tiran de las economías locales son pymes (Bonet, 2006). Se han convertido en el sector productivo más significativo para las economías (Rodríguez-Durán y Murillo, 2016).

Estas, pueden surgir en cualquier tipo de sector, siendo común que estemos rodeados de ellas en los servicios, el comercio, la manufactura, la industria, la construcción o la agricultura. Su presencia en los barrios de cualquier ciudad es tan grande que podría afirmarse que resultan ser el espíritu de la organización socioeconómica de la zona.

Es posible que todo ello sea la causa por la que las oportunidades de negocio y los movimientos estratégicos de las grandes empresas presentan cada vez más un enfoque hacia este gran conjunto de organizaciones llamadas pymes.

A diferencia de las grandes corporaciones y empresas, las pymes no se ven acechadas por una gran burocratización, gozando de circuitos de información y redes de comunicación mucho más ágiles y menos complejos, presentan una mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura, mayor capacidad de adaptación y aprendizaje, ofrecen bienes y servicios especializados puesto que resuelven las necesidades especiales de los consumidores, son extremadamente flexibles frente a cambios de mercado en cuanto a las posibilidades de adaptación de sus productos y/o servicios, satisfacen las necesidades de las grandes compañías (Jaramillo, 2005), dado que pueden surgir como distribuidoras de empresas de mayor tamaño y, finalmente, constituyen una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido desplazando con el paso del tiempo a las economías de escala de las grandes empresas.

En cuando al ámbito de los recursos humanos, y recordando que esta investigación se centra en el estudio del factor humano, resulta necesaria la exposición de una serie de propiedades que nos han ayudado en la decisión del tamaño o dimensión de las organizaciones a analizar. Recordemos que son generador de riqueza y motor de crecimiento (Jaramillo, 2005; Rodríguez-Durán y Murillo, 2016) así como fuente de empleo (Jaramillo, 2005).

De entre los atributos a favor de la micro, la pequeña y la mediana empresa, conviene destacar que estas aseguran el mercado de trabajo a través de la descentralización de la mano de obra, además de poseer una organización y una estructura simple, sin rigideces, que les permite la posibilidad de ofrecer servicios a

la medida del cliente y una gran facilidad para la transformación, así como gozar de una menor posibilidad de desajustes entre las decisiones adoptadas por el empresarios y los implementadores finales de tales decisiones. Por último, es de destacar el hecho de que las relaciones sociales se reducen a términos o niveles personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo de este modo las conexiones laborales y conduciendo al deseado organigrama circular y plano.

Adicionalmente, a la vista de los resultados cuantitativos mostrados en las páginas precedentes, se nos plantean dos interrogantes que desde estas líneas planteamos para posibles futuras investigaciones, y que finalmente nos han ayudado a definir las empresas a estudiar en esta investigación, en cuanto a su ámbito interno o, lo que es lo mismo, en cuanto a su dimensión. Estas dos cuestiones, son:

Cuando un mismo fenómeno se reproduce en la naturaleza repetidas veces, decimos que representa una pauta o un comportamiento. En consecuencia, según la evidencia estadística reflejada en las tablas anteriores, números 2.2 a 2.5, se puede afirmar el porcentaje de pymes siempre a situarse alrededor el 99,70 %¹⁴ (recordemos, 99'80 % para la EU-28). Esta evidencia nos plantea si el porcentaje de pymes existentes en una determinada economía cabe enterderlo como un índice que permita conocer el nivel de desarrollo de un país.

Partiendo, nuevamente, de la evidencia estadística mostrada en las tablas precedentes ya referenciadas en el párrafo anterior, puede señalarse que el porcentaje de grandes empresas y corporaciones existente en cualquier economía del llamado “primer mundo” tiende, en los casos observados, a situarse en valores alrededor del 0,10 % y del 0'50 % (en la EU-28 equivale al 0'20 %), lo que plantea una nueva reflexión: ¿este tipo de compañías realmente pueden ser consideradas como empresas o si realmente deben ser consideradas intrusos de cualquier sistema económico libre?, y más teniendo presente que muchas de estas organizaciones, en la mayoría de casos, están unas participadas por otras. Las continuas operaciones de compras, fusiones y absorciones de empresas solo afectan a una minoría de empresas porque el grueso sigue estando en las pymes (Bonet, 2006).

En síntesis, dada la abrumadora diferencia en cuanto al porcentaje de microempresas, pequeñas y medianas empresas respecto al de grandes compañías , dadas las ventajas de la pyme, ya expuestas con anterioridad, tanto a nivel general como en el área de los recursos humanos, ámbito este en el que se encuadra este trabajo de investigación, dadas las dos últimas cuestiones planteadas, en los párrafos anteriores, a partir de la información estadística y con la intención de que este trabajo alcance al mayor número de compañías posible, concluimos en indicar que la

¹⁴ Corresponde al resultado de calcular la media aritmética del valor más alto y del valor más bajo observado en la tabla 2.5.

presente investigación, en cuanto a su ámbito interno, versará sobre el empresario individual, la microempresa y la pequeña empresa.

Nótese que entre el colectivo seleccionado de empresas no figura la gran empresa, circunstancia esta que ha ya sido justificada, como tampoco aparece la mediana empresa. Ello obedece a una decisión muy meditada, dado que la experiencia profesional de este doctorando y su conocimiento de la realidad imperante en el mundo de la empresa, le confieren la oportunidad y la posibilidad de realizar grandes aportaciones que a buen seguro serán bien recibidas por la comunidad científica.

Dicha reducción en cuanto al público objetivo del presente estudio no anula ni limita en lo más mínimo ninguna de las apreciaciones que se han expuesto, por cuanto que estamos incluyendo en el mismo un colectivo que se sitúa en torno al 98'99 % para la EU-28, alrededor del 99'42 % para el caso español y sobre el 99'30 % para Cataluña.

2.3. Ámbito externo: determinación del contexto o entorno

Tras identificar el problema a acometer, ya planteado en hojas anteriores, y después de haber resuelto y justificado el motivo por el cual las sociedades analizadas deben ser de una determinada dimensión, a saber, el empresario individual, la microempresa y la pequeña empresa, como paso previo al inicio del análisis corresponde determinar el ámbito externo o lo que es lo mismo, el contexto o entorno con el que actúan estas empresas.

Esta determinación, que seguidamente se expone y justifica, al igual que se comentó respecto al ámbito interno, reviste una gran importancia, dado que también condiciona la evolución, los resultados, las conclusiones y el alcance de la investigación, hecho que como ya se ha adelantado en el apartado referente a los objetivos, se pretende que sea el más amplio posible para así englobar al mayor número de empresas.

Para ello, entiendo necesario reproducir el concepto que hemos asignado a la empresa, ya indicado en el apartado anterior, dado que este permite dar con la respuesta a la cuestión planteada: interpretar la empresa como combinación productiva formada por un conjunto ordenado de medios, recursos, capacidades, relaciones y situaciones que coordinados e interactuando entre sí son dirigidos a la consecución eficiente de un fin propuesto y cuyo crecimiento y pervivencia depende de su cuenta resultados.

Afirmar que el crecimiento y la supervivencia empresarial depende directamente de la cuenta de resultados de la propia organización, esto es, sin influencias que actúen

contra la asignación eficiente de recursos, confiere la posibilidad de afirmar que dicha circunstancia únicamente puede materializarse en un entorno de libertad absoluta cuyo significado, evidentemente, a continuación pasamos a exponer.

El crecimiento económico, como indicador de nivel de desarrollo, alude al aumento de ciertas magnitudes a través de las cuales se mide el comportamiento global de la economía como pueden ser el ingreso nacional, el producto interno bruto (P.I.B) o el producto nacional bruto (P.N.B) o variables mucho más específicas como son el nivel de empleo, el nivel de producción o el volumen de inversión.

Este, puede manifestarse de manera “extensiva”, es decir, utilizando una mayor cantidad de recursos o bien de modo “intensivo”, lo que significa utilizando la misma cantidad de recurso pero con una mayor eficiencia.

Existen diversos puntos de vista ideológicos a cerca de qué hace crecer a la economía, los cuales relacionan en concepto de libertad y mercado, originando, en síntesis, dos políticas económicas diferentes. Recordémoslas, muy brevemente.

Fueron los mercantilistas los que pese a reconocer el creciente papel del mercado en la actividad económica, no lo conciben como juego libre del que todos se benefician. Bien al contrario, el mercado es considerado como un juego de suma cero, en el que la ganancia de unos corresponde a la pérdida de otros, por lo que aconsejaban a los monarcas absolutos poner todo el peso del Estado en defender su producción y comercio contra la producción y el comercio de terceros países, dando origen de este modo al proteccionismo económico y a la intervención del Estado en la economía.

Posteriormente, en 1776, Adam Smith presenta su preocupación sobre el crecimiento económico y temas relacionados como la distribución, el valor y el comercio internacional en el texto “Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones”, más conocida por su nombre abreviado “La Riqueza de las Naciones”, donde denuncia las ideas mercantilistas restrictivas de la libre competencia.

Para Adam Smith, el Estado debe abstenerse de intervenir en la economía dado que es la libertad económica la que conduce el crecimiento. Para promover la asignación de recursos en los mercados competitivos, aboga por impuestos y gasto fiscal bajo, la protección de los derechos de propiedad privada y aranceles reducidos para la promoción del comercio internacional.

En la misma línea se manifiesta, años más tarde, en 1817, David Ricardo al publicar “Principios de Política Económica”, abogando como camino que permita alcanzar la prosperidad la bajada de los aranceles para así promover el libre comercio.

Posteriormente, John Maynard Keynes, en 1936, sacude a la economía con la publicación de su obra “Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero” al defender la intervención del Estado para corregir situaciones creadas por la libertad en los mercados, tales como son el monopolio, el oligopolio, la concentración de poder o los abusos y la explotación regulando actividades económicas como son salarios, precios, tasas de interés, condiciones de trabajo, valor de la moneda, nivel de empleo, etc.

Dicha política económica, conocida como *New Deal*, fue aplicada por Franklin D. Roosevelt en los Estados Unidos desde 1933 con el objetivo inicial de paliar los problemas ocasionados por la Gran Depresión iniciada a partir de la caída de la bolsa en Wall Street (1929), significando el fin del liberalismo económico vigente hasta entonces.

Es de ver que el crecimiento económico perdió en importancia con relación al objetivo de promover la estabilidad macroeconómica.

Observando estas corrientes ideológicas económicas sobre el crecimiento y el desarrollo, a priori, parecen en ambos casos plausibles y, consecuentemente, no podría calificarse a ninguna de ellas de errónea, pero la evidencia empírica nos muestra cómo una visión conduce a una buena política económica, y a una mala política económica la otra.

Los recursos o *inputs* son necesarios para producir y obtener resultados, pero sin la existencia de incentivos, es sumamente sencillo combinarlos en contra del principio de economicidad y eficiencia, de modo que el resultado final alcanzado u *output*, sea menos valioso que los recursos originales empleados.

En un entorno de libertad económica suele darse por sentado que toda actividad económica conlleva un aumento de la riqueza, dado que aquellas empresas cuya producción represente un resultado menos valioso que la suma del valor de los recursos que han sido empleados en su obtención, sufren pérdidas y acaban por salir del mercado. De este modo resulta que en un sistema económico basado en la economía del mercado, la gran mayoría de las organizaciones existentes y con vocación de permanecer en el mismo, consiguen la obtención de resultados cuyo valor es superior al de los recursos empleados.

Esto no ocurre en una economía planificada, centralizada y/o intervenida, donde el Estado o el gobierno pueden continuar dirigiendo y aplicando a la actividad económica y productiva recursos de modo incorrecto y, consecuentemente, ineficaz, sin percatarse que se están malgastando los recursos.

No pretendo desde estas líneas hacer política a favor de ninguna de las dos visiones expuestas respecto a cómo conseguir crecimiento y desarrollo económico, pero la evidencia histórica que relaciona la libertad, crecimiento y desarrollo abunda.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, el enfrentamiento, la entidad y la gravedad de los conflictos e intereses políticos, económicos, ideológicos y militares entre los países aliados marcaron significativamente la mayor parte de la segunda mitad de la historia del siglo XX: Alemania fue dividida en dos partes, la Alemania Occidental o República Federal de Alemania y la Alemania Oriental. Mientras en la primera se fomentó una economía orientada al mercado y prosperó, la segunda mantuvo una economía centralmente planificada quedando relegada y rindiéndose a occidente sin ser disparado ni un solo disparo, escenificándose, la noche del jueves 9 de noviembre al viernes 10 de noviembre de 1989, con la caída del Muro de Berlín¹⁵.

De manera similar, también tras la Segunda Guerra Mundial, Corea fue dividida en Sur y Norte, repitiéndose la experiencia. Corea del Sur, que apostó por una economía de mercado, prosperó, mientras Corea del Norte, que vivió bajo una economía centralmente planificada, se estancó, llegando a nuestros días en los que muchos de los ciudadanos del Norte están muriendo de hambre porque su economía está fracasando, mientras el Sur posee una de las economías mundiales de más rápido crecimiento.

Otras evidencias constatables, son experiencias como las de Japón, Taiwán, Hong-Kong o Singapur, todos ellos países pobres hasta hace unas décadas atrás, antes de liberalizar sus economías. Las naciones que evitaron el sistema de mercado en favor de un planeamiento económico centralizado y de intervención sufrían de economías que languidecían, pero en la actualidad dichas políticas de inspiración socialista se están orientando hacia la libertad económica y hacia una menor intervención del Estado, como es el caso de los países pertenecientes a la antigua Unión Soviética, China o La India, donde sus economías han comenzado sin parar de crecer.

La evidencia es tan clara que en nuestros días existe un movimiento económico mundial a favor de la libertad económica como conductor al crecimiento y el desarrollo. Diversos estudios académicos e investigaciones así lo corroboran, ya que a pesar de enumerar diversos factores generadores del crecimiento, del desarrollo y de la riqueza, concluyen en señalar la libertad como el principal. Basta para ello citar, a modo de ejemplo, los trabajos de Gwartney, Lawson y Block (1996), Gwartney, Lawson y Samida (2000) o Gwartney, Lawson y Emerick (2003) todos ellos publicados por el Fraser Institute de Vancouver¹⁶, centro de pensamiento, ubicado

¹⁵ Muro que separó a la zona de la ciudad alemana bajo el control de la República Federal de Alemania (RFA), Berlín Oeste, de la República Democrática de Alemania (RDA), Berlín Este.

¹⁶ Más información en <http://www.fraserinstitute.org>

en Canadá, cuya misión consiste en medir, estudiar y comunicar el impacto de los mercados competitivos y la intervención gubernamental.

Cabe entender que la libertad presenta analogías respecto la salud: no es apreciada por la mayoría de personas hasta que esta se pierde. De igual modo que la gente que tienen salud pueden comprometerla por ser condescendientes con tentaciones pasajeras, puede ocurrir con la libertad, es decir, que esta sea destruida al optar por determinadas ventajas políticas pasajeras que minen las condiciones de las que depende la libertad.

No obstante, debe advertirse al lector de esta investigación que, a mi humilde entender, el papel a desempeñar por el Estado de cualquier nación desarrollada y moderna es inevitable, lo que nos obliga a puntualizar y diferenciar la libertad económica de la libertad política.

El nivel de democracia que sea de un país, por sí solo no contribuye al crecimiento, el desarrollo y la prosperidad. La libertad económica sí, incluso allí donde los países gozan de una limitada libertad política por lo que reviste de una importancia vital que las democracias emergentes alienten mercados libres minimizando la acción del Estado en la economía.

En otro ámbito, dejando a un margen las ONG's y las fundaciones, asociaciones o entidades sin ánimo de lucro, las organizaciones y empresas públicas, así como aquellas que están participadas por el Estado, puede afirmarse que la constitución de cualquier firma y su posterior puesta en marcha y funcionamiento obedece a una realidad única, esto es, la obtención de un resultado positivo.

Nuevamente, se plantea una cuestión que, al igual que en el caso anterior, se lanza a posibles futuras investigaciones, y que ha facilitado nuestra elección en la determinación del ámbito externo en el que encuadrar la empresa a analizar. ¿Es casual el hecho constatable de que las zonas que gozan de una mayor prosperidad económica y social sean aquellas donde existe un mayor espíritu de consecución de beneficios, de optimización de la rentabilidad empresarial y de libertad económica?

Ningún empresario invierte para crear puestos de trabajo o para exhibir una avanzadilla o una innovación tecnológica, ni siquiera para mejorar el espíritu humano. La obligación suprema de la empresa estriba en ser rentable y ganar dinero para así poder retribuir todos los factores implicados en la elaboración del producto, del bien o en la prestación del servicio, así como a sus legítimos propietarios. En caso contrario, se estará actuando de modo ineficaz e ineficiente, conduciendo a la organización a un empobrecimiento y endeudamiento que, en caso de no corregir acabará con su expulsión del mercado y su ruina económica.

Recordando, una vez más, el concepto asignado en párrafos precedentes a la empresa, donde destacaba su orientación a la consecución eficiente de un fin propuesto y cuyo crecimiento y pervivencia depende de su cuenta resultados, debo concluir en identificar que la presente investigación, en cuanto a su ámbito externo, contexto o entorno en el que deberá encuadrarse la empresa investigada será el de la libre competencia, el de la libertad económica, el de la libertad de actuación y acción de fuerzas competitivas o intervinientes en el mercado o en el sector donde opere y el regido por criterios de eficiencia y economicidad dado que a nuestro entender es el único que conduce al crecimiento y el desarrollo económico, la generación de riqueza y la prosperidad.

La justificación de tales circunstancias y hechos han sido expuestos tanto en el nivel del pensamiento económico, citando a los economistas o a los movimientos más destacados, esto es, el mercantilismo, Adam Smith, David Ricardo, el keynesianismo y la política económica aplicada por Franklin D. Roosevelt en Norteamérica, como en el nivel de la evidencia empírica a escala internacional de Alemania, las dos coreas o la antigua Unión Soviética y, finalmente, en el nivel de mis conocimientos, observación y experiencia profesional como consultor de sociedades de diversa índole y variada dimensión, actividad y sector, todas ellas pertenecientes a países de nuestro entorno socio-cultural.

En consecuencia, quedarán fuera de este estudio las Entidades No Lucrativas (ENL's), las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), las Organizaciones de Solidaridad, las Asociaciones de Voluntariado, las Organizaciones Humanitarias y todas aquellas fundaciones, asociaciones, organizaciones, entidades o empresas, ya sean del Sector Público o del Sector Privado, a que se refiere el Tercer Sector o Sector no Lucrativo, dado que la pervivencia de todas ellas al no depender de la eficiencia de sus acciones ni del resultado de sus explotaciones, no las podemos considerar empresas. Tampoco incluirá este trabajo las organizaciones, empresas o entes públicos ni todas aquellas organizaciones o empresas que estén participadas por el Estado o que, directa o indirectamente, su funcionamiento y supervivencia dependa de una decisión o de la actuación de un gobierno, de un consejo de ministros o del propio Estado.

Capítulo 3. Las conductas y los comportamientos generan valor empresarial

3.1. De la sociedad nómada a la era del talento

La que hoy es llamada sociedad del conocimiento, también llamada economía “post-industrial”, “post-fordista” o basada en el conocimiento (Safón, 2000) no siempre fue así. Es el resultado de la evolución de toda una serie de usos y costumbres, de modos de actuar, de prácticas, y, en definitiva, de diferentes formas de entender los roles asociados a la actividad productiva a lo largo del tiempo.

Según Toffler (1980), en la historia de la humanidad, se han producido tres grandes cambios o revoluciones sociales, a los cuales llama “olas”, que nos han llevado de una primitiva sociedad nómada a la actual sociedad del conocimiento.

En primera instancia, la actividad productiva se limitaba a la caza y la recolección, por lo que cuando esta escaseaba en una determinada zona, hecho que se manifestaba con suma frecuencia, se realizaban movimientos migratorios a otras zonas más ricas en alimento. Es por ello que dicha sociedad puede ser calificada de nómada.

La “primera ola” o cambio social, que gozó de una muy larga vigencia temporal, consistió en la conversión de dicha sociedad nómada en una nueva sociedad, ahora agrícola y, en consecuencia, sedentaria, en la que las aplicaciones tecnológicas estaban asociadas al esfuerzo humano a su fuerza biológica.

Fue el deseo en la búsqueda de una mayor calidad de vida lo que provocó grandes migraciones del campo a la ciudad, así como las cada vez mayores exigencias de la producción y los avances tecnológicos lo que acabó por transformar a la sociedad agrícola en industrial, en la que el esfuerzo humano se vio sustituido por el esfuerzo mecánico de la maquinaria y los equipos, materializándose así la llamada “segunda ola”, de duración mucho más corta que la primera.

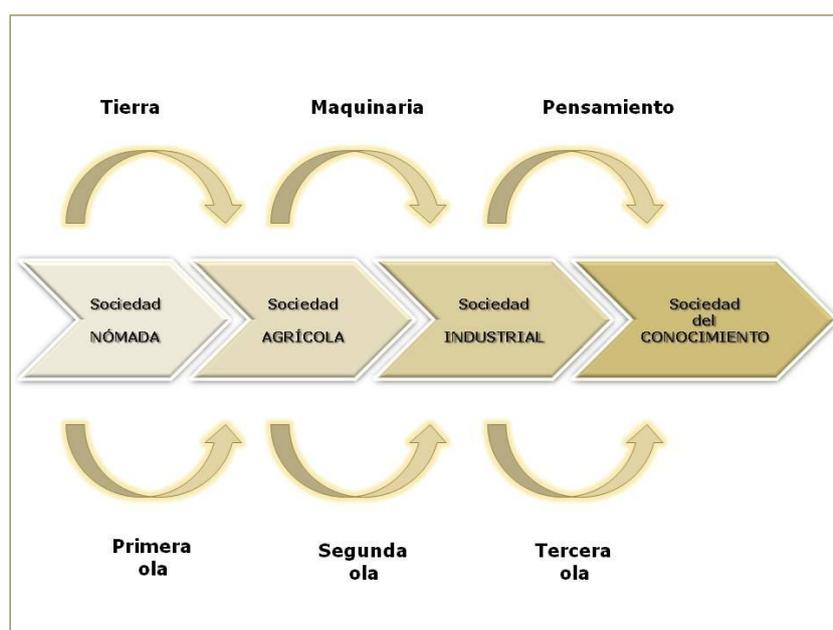
Y así, por fin, llegó una nueva “ola”, la tercera, que otra vez transformó a la sociedad, de modo que la sociedad industrial acabó por dar paso a la actual sociedad de la información y el conocimiento, no sustituyendo como había ocurrido siempre en todas las revoluciones anteriores del esfuerzo de la etapa anterior por el de la nueva, sino que al esfuerzo de las máquinas y los equipos se incorporó el esfuerzo que se deriva del conocimiento.

Esta nueva sociedad, se asienta en una revolución tecnológica (Torrent, 2016), de la que surge una sociedad regida por grandes flujos de información que lleva a la

concepción de nuevos paradigmas organizativos y a una nueva visión de la actividad productiva generadora de nuevos retos.

En éste tercer período de cambios se materializa con un “giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento” (Drucker, 2003; 21).

Figura 3.1. De la sociedad nómada a la sociedad del conocimiento.



Fuente: *Elaboración propia*

A lo largo de la historia, el paso de una sociedad a otra nueva ha representado durante largos períodos de tiempo importantes cambios en la concepción del mundo y en el sistema de valores reinante que ha generado la aparición de oportunidades ofrecidas por el mercado y amenazas a las que se deberá enfrentar la actividad productiva en el mercado seleccionado.

Autores como Toffler (1980), Drucker (1993), Kennedy (1993), Negroponte (1995) y Castells (2005) sostienen que actualmente la humanidad se enfrenta a una serie de problemas que se relacionan con el poder de la tecnología para incrementar la productividad y la sustitución de ocupaciones tradicionales por otras nuevas. En este sentido, se deben recordar situaciones tan dramáticas como las planteadas por Rifkin (2000) sobre los efectos del avance de las tecnologías de las comunicaciones y los ordenadores están provocando en el ámbito laboral y cómo afrontar lo que promete ser el mayor problema social de las próximas décadas, o los planteamientos

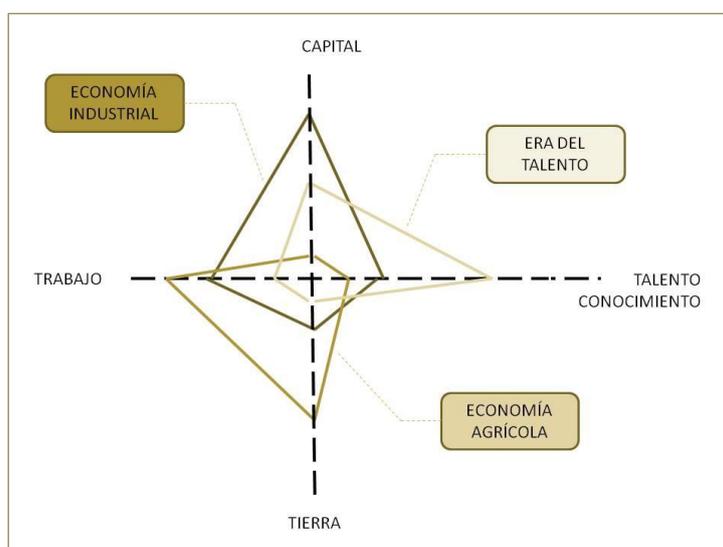
de Negroponte (1995) acerca del proceso de transformación operado en la sociedad mundial.

Precisamente ha sido en esta última mutación, la de la sociedad industrial a la del conocimiento, donde los cambios acaecidos en los entornos organizativos y empresariales se han materializado con una mayor velocidad, carentes de referentes anteriores presentando, en consecuencia, nuevos escenarios de oportunidad así como de amenaza, ya no solo en los mercados nacionales sino también a nivel mundial.

Según Hamel (2000; 19) “en cada página de la historia se crea nueva riqueza y se destruye la vieja”. Puede afirmarse que en cada período de cambio las cartas de la baraja son nuevamente repartidas, dándose circunstancias favorables para que las organizaciones menos favorecidas por el mercado traten de acortar la distancia que les separa de las empresas punta.

La sociedad del conocimiento otorga un destacado papel a las potencialidades humanas en las organizaciones (Lorenzo, 2006). En este sentido es, en la actual sociedad de la información y el conocimiento, donde las empresas redescubren en el elemento humano el recurso más importante, dado que es el personal el único factor que puede estar dotado de conocimiento. Así lo defienden Quinn, Anderson y Finkelstein (2003; 204) al afirmar que “en la era post-industrial, el éxito de una empresa se encuentra más en sus capacidades intelectuales y en la de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de esta época”. El talento humano ha devenido en un activo estratégico (Gutiérrez Alvarado, 2011; Figueroa, 2014) y su gestión en fuente de ventaja competitiva (Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009; Sheehan, 2012; Anwar *et al.*, 2014) sostenible (Sheehan, 2012).

Figura 3.2. La evolución hacia la Era del Talento.



Fuente: Bueno (1999)

En la llamada “Era del Talento” (Bueno, 1999; Jericó, 2001 y 2012; Mejía et al., 2006; Mejía, Bravo y Montolla, 2013), el capital y la tecnología ya no son suficientes para la supervivencia empresarial, siendo indispensable en la actualidad contar con capacidad de innovación y talento humano (Mejía et al., 2006; Jericó, 2012; Mejía et al., 2013).

Afirma Ana Patricia Botín (2000), en el artículo “Mi receta para triunfar” publicado en *Expansión*¹⁷, que “en estos últimos tiempos dominados por la tecnología, es el vigor intelectual el que más importa. Ahora, más que nunca, es la <<potencia de fuego>> de los cerebros de una nación (...) la que determina el éxito de su gente. Estamos viviendo la mejor época de la historia de la humanidad para cerebros bien entrenados. La imaginación, la inspiración y la innovación son las cualidades que demanda este nuevo mundo”.

Para Sarmiento (2011; 27) “hoy día el potencial de desarrollo futuro de las empresas viene determinado por el valor de sus conocimientos, por la capacidad de aprendizaje, por la I+D+i”.

Por su parte, Hamel (2000; 101) defiende como “poseer un modelo empresarial eficiente no significa tener los menores costes”. La ventaja competitiva reside en la capacidad que posea cada organización para atraer conocimiento, adquirirlo o generarlo, retenerlo, transmitirlo, emplearlo, modificarlo y, quizás compartirlo, siempre de forma eficaz y eficiente, resultando así en las organizaciones una tendencia a girar cada vez más en torno a personas con conocimientos, capacidad,

¹⁷ Ver *Expansión*, 1 y 2 de Julio 2000

experiencia, voluntad, vocación, acción y trabajo, o lo que es lo mismo, en torno a personas con talento.

Dado que el éxito no está asegurado por el capital, este se ha visto desplazado por el talento como recurso (Jericó, 2001 y 2012), el cual, también es escaso (Lockwood, 2006; Lorenzo, 2006; Jericó, 2007, 2008 y 2012; Jiménez et al., 2011; Yaw, 2013; Alonso y García-Muina, 2014; Oladapo, 2014; Moayedí y Vaseghi, 2016) y valioso (Lorenzo, 2006). Un recurso muy especial, dadas sus particulares características ya que únicamente es aportado por aquellas personas que poseyéndolo lo desean aportar y que, además, abandona temporalmente la empresa a diario, hasta el inicio de la siguiente jornada de trabajo, cuando no se trata de un abandono definitivo consecuencia de la salida de la organización de su portador.

Como la situación planteada es nueva, todavía no es conocida de forma precisa cómo gestionarla. En tal sentido, la contabilidad que se utiliza, entendida como el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten la descripción de los estados, acontecimientos y hechos contables de una sociedad, no es capaz de recabar y reflejar este activo, de carácter intangible, agrupándolo como capital intelectual. Este es aquel valor poseído por la compañía que no forma parte de los activos materiales o tangibles y del cual se desconoce cómo reflejar su creación, apropiación, mantenimiento, transformación, aumento, disminución y/o destrucción.

Podría pensarse que las principales preocupaciones para la empresa del siglo XXI puedan ser cuestiones tales como son el desarrollo e impacto de las nuevas tecnologías, las comunicaciones e Internet, los avances en los mercados de capitales, la creciente facilidad en el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, la globalización de los mercados o las nuevas formas de operar frente a competencias cada vez más globales pero la realidad manda y nos muestra como el principal tema de preocupación y zozobra empresarial viene motivado por el hecho de que las organizaciones no encuentran personas que gestionen, administren, interactúen y lideren todos estos cambios. En tal sentido, la consultora norteamericana McKinsey & Company¹⁸ realizó en 1997 un estudio entre 120 grandes compañías americanas y 13.000 ejecutivos llegando a la conclusión de que como consecuencia del déficit en talentos, se iniciaría en décadas venideras lo que identificó como “guerra por el talento”¹⁹ (Lockwood, 2006; Bonet, 2006; Beechler y Woodward, 2009; Gonzales, 2009; Dolan y Raich, 2010; Jericó, 2001 y 2012; Auguiris et al., 2012; Castilla, 2013; Anwar *et al.*, 2014). La globalización hizo que esta competencia se extendiera a todo el mundo (Moayedí y Vaseghi, 2016).

¹⁸ Más información en <http://www.mckinsey.com>

¹⁹ Traducción de la expresión *The War for Talent* que aparece en la publicación de un informe de la consultora McKinsey (Chambers, Foulon, Handfield-Jones y Michaels, 1998)

Efectivamente, identificar y conseguir mantener fuera del alcance de la competencia a profesionales de talento es indiscutiblemente una tarea importantísima pero lo que realmente considero preocupante es el hecho de que un considerable número de autores, así como de libros, artículos, congresos, seminarios e incluso conversaciones sobre la disponibilidad de profesionales de talento se haya reducido a una, cuando menos, peligrosa igualdad que interpreta el talento como cualidad poseída por lo que podría denominarse los *Top Managers* o *gurús*, esto es, profesionales, consultores y autores de reconocimiento y referencia (Boyett y Boyett, 1998 y 2003).

Es observable como los llamados *Top Managers* o *gurús*, generalmente, resultan identificables con suma facilidad, dada su clasificación, registro e inclusión en variadas organizaciones, asociaciones, instituciones, plataformas o listas. Sirva como ejemplo de lo indicado cualquiera de las listas que a continuación se indican:

Listado de expertos elaborado por *Management First* ordenado por áreas de conocimiento:

Tabla 3.1. *Integrantes del Complete Management First Guru: Management Styles.*

Estilo de dirección		
James B. Rieley	Richard Denny	Bob Stewart
John Ward	Rosabeth Moss Kanter	Rosabeth Moss Kanter
Rachel Eunaugh	Manfred Kets de Vries	Sir John Harvey-Jones
David Nussbaum	Henry Minzberg	Philip Sadler
Beverly Behan	Beverly Alimo-Metcalfe	J.Richard Hackman
Lawrence M.Miller	Robert Monks	John P. Kotter
Leo Hindery	Warren Bennis	Olivier Yau
Peter Drucker	Paul C. Reilly	John Adair
Ronald A. Heifetz	Carol Kennedy	Andrew Kakabadse
Tom Donnelly	Renée Mauborgne	Taina Savolainen
John Roberts	Ángel Cabrera	David Hickson
Clayton Christensen	Jim Collins	Brant Filson
Dave Ulrich		

Fuente: Adaptación de <http://www.managementfirst.com>

Tabla 3.2. *Integrantes del Complete Management First Guru: Human Resources.*

Recursos Humanos		
Harold S. Resnick	Peter Smith	Warren Bennis
Dick Grote	Peter Wright	Claus Moller
Erwin Rausch	Barbara Moses	Ivor Kenny
Sara Burks	Edward E. Lawler III	Arie de Geus
Victor H. Vroom	Gary Gilligan	Cary Cooper
Kim James	Rob Shorrik	David Clutterbucks
Peter Cappelli	David A. GarviEleri Sampsonn	Geert Hofstede
Richard Leider	Eleri Sampson	Michael Drapkin
Christina Maslach	Linda Wirth	Oweain Franks
Nigel Nicholson		

Fuente: Adaptación de <http://managementfirst.com>

Tabla 3.3. Integrantes del Complete Management First Guru: Knowledge Management.

Gestión del conocimiento		
Thomas H. Davenport	Marimaran Rajakannu	Roger Bowes
Karl-Erik Sveiby	Thomas A. Stewart	Sam Ho
Yogesh Malhotra	Paul Quintas	

Fuente: Adaptación de <http://www.managementfirst.com>

Listado de expertos en dirección de empresas efectuado por la consultora Accenture:

Tabla 3.4. Integrantes del Accenture Top 50 Management Guru Listing (Business Intellectuals).

Accenture Top 50		
Michael E. Porter	Warren Bennis	Ken Blanchard
Tom Peters	Hill Gates	Edward Tufte
Robert Reich	Jeffrey Pfeffer	Kenichi Ohmae
Peter Drucker	Philip Kotler	Alfred Chandler
Peter Senge	Robert C. Merton	James MacGregor Burns
Gary S. Becker	C.K. Prahalad	Sumantra Ghoshal
Gary Hamel	Thomas H. Davenport	Edgar Schein
Alvin Toffler	Don Tapscott	Myron S. Scholes
Hal Varian	John Seely Brown	James March
Daniel Goleman	George Gilder	Richard Branson
Rosabeth Moss Kanter	Kevin Kelly	Anthony Robbins
Ronald Coase	Chris Argyris	Clay(ton) Christensen
Lester Thurow	Robert Kaplan	Michael Dell
Charles Handy	Esther Dyson	John Naisbitt
Menry Mintzberg	Edward de Bono	David Teece
Michael Hammer	Jack Welch	Don Peppers
Stephen Covey	John Kotter	

Fuente: Adaptación de <http://derekstockley.com.au/guru.html>

El *Top Ten Management Spain* recoge, en una comunidad on-line, las aportaciones intelectuales de pensadores y/o consultores que, por su prestigio profesional y el rigor de sus propuestas y análisis, reciben continuas invitaciones para asesorar o dirigir seminarios y conferencias en diversas instituciones de todo el mundo.

Tabla 3.5. Integrantes del TopTen Spain.

José Aguilar López	Alfonso Jiménez
Javier Fernández Aguado	Nuria Chinchilla
Eduardo Bueno Campos	Juan Carlos Cubeiro
José Manuel Casado	José María Ortiz Ibarz
Santiago Álvarez de Mon	Salvador García

Fuente: Adaptación de <http://www.toptenms.com>

Siguiendo a Senge (1992; 15) cuando afirma que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro, serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”, no

discutiré ni uno solo de los profesionales adscritos o incluidos en alguna de las indicadas clasificaciones, listas o plataformas pues no es este el objeto de este trabajo de investigación. Gestionar el talento representa no limitarse a los trabajadores más brillantes o de mayor protagonismo (Castillo, 2009; Gutiérrez, 2011), sino a los de alto rendimiento presente (Alonso y García-Muina, 20014) o con alto potencial futuro (Gutiérrez, 2011; Alonso y García-Muina, 2014). Los empleados con conocimientos, creatividad, recursos, capacidades, experiencia, voluntad, vocación, compromiso, acción y trabajo, es decir, según se definió anteriormente, los profesionales con talento y, en consecuencia, que aporten diferenciación a la organización y que con sus conductas, comportamientos y pautas de decisión y acción empresarial contribuyan en una mejor y mayor eficiencia de la firma, la mejora de sus resultados y el aumento de su valor no serán únicamente aquellos que ocupen posiciones con funciones de carácter político y estratégico, propias de la alta gerencia, sino que deberá también prestarse atención al profesional encuadrado en niveles jerárquicos con funciones de tipo táctico, como es el caso de los mandos intermedios, e incluso al estrato inferior o base operativa, ocupado por mandos de supervisión, operarios, trabajadores y empleados en general, lugar donde se materializan funciones de tipo operativo y de gestión empresarial.

3.2. Desencadenantes del conocimiento y la gestión del talento como nuevo paradigma empresarial

Repasando la historia empresarial del siglo pasado, se observa, según Rouse y Dallenbach (1999) una evolución en el pensamiento económico que va desde un enfoque básicamente externo a otro enfoque interno.

Para Huerta y García (2004), el paradigma estratégico ha cambiado: en el primer cuarto del pasado siglo fueron los aumentos de producción basados en la asignación eficiente de recursos escasos el principal argumento para la supervivencia empresarial. Posteriormente apareció un nuevo paradigma de estrategia empresarial, concretamente hacia mitades de siglo en EEUU y algo más tarde en Europa. El requisito imprescindible para la supervivencia de la organización fue la calidad y la orientación del producto ofertado o el bien prestado hacia el cliente. Más recientemente, como consecuencia de la intensificación de la competencia y la globalización de muchos mercados, fueron la innovación y la tecnología los elementos que devinieron en paradigma estratégico.

Si en el pasado la eficiencia, la calidad, la orientación al cliente, tecnología y la innovación fueron los elementos más importantes para la productividad y, consecuentemente, para la supervivencia empresarial, ya en la actualidad es el conocimiento y la capacidad para generarlo y distribuirlo la variable fundamental en la definición del crecimiento económico. No porque los anteriores valores pierdan

relevancia sino para mantenerlos vivos y potencialmente en vigor. García Parra *et al.* (2004; 2) señalan que “la capacidad de generación de riqueza de las empresas no se entiende ya relacionada con la eficiencia en la gestión de los activos materiales”. La riqueza y el crecimiento viene determinado, hoy en día, por activos intangibles (Lev, 2003), es decir, éstos devienen en la principal fuente de creación de valor en las organizaciones (Alarcón *et al.*, 2012).

Por su parte, para Lev (2003; 24) “lo que ha condicionado significativamente el notable aumento en la importancia de los intangibles es la combinación única de dos fuerzas” que podemos resumir en el advenimiento de las tecnologías de la información y la intensificación de la competencia empresarial.

Quizás por la influencia de las tecnologías de la información, en una primera fase, este nuevo paradigma se circunscribió en la llamada sociedad de la información para más tarde humanizarla y denominarla sociedad del conocimiento, dado que este únicamente puede residir en las personas, deduciéndose de este modo que la fuente de ventaja competitiva no debe ser buscada únicamente entre las características y atributos del entorno, sino que puede aparecer también en el seno de la propia organización. En este sentido, Hansen y Wernerfelt (1989) y McGahan y Porter (1997) apuntan en sus estudios cómo la rentabilidad explicada por los recursos localizados en la empresa es, substancialmente, mayor a la rentabilidad que deriva del mercado.

Navas y Guerras (2002) indican como las empresas son diferentes entre sí según la disponibilidad cualitativa y cuantitativa de recursos y capacidades, afirmando a la vez que dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las organizaciones en igual proporción y en las mismas condiciones, resultando los recursos humanos los más valiosos, es decir, en los términos indicados con anterioridad, siendo las personas con recursos, esto es, con talento, el principal activo o el de mayor valor (Casado, 2011a y 2011b), dada su escasez (Lorenzo, 2006; Jiménez *et al.*, 2011; Jericó, 2012; Anwar *et al.*, 2014; Moayedí y Vaseghi, 2016) y valía (Lorenzo, 2006).

Personas o profesionales a los que se les exigirán distintas variables y atributos, dependiendo de cuál sea la firma o consultora que pretenda su contratación. Sírvese como ejemplo, la capacidad, el compromiso y los resultados obtenidos en términos de contenido de cantidad y calidad buscados por la firma Ray & Berndtson²⁰, según José Medina, la trayectoria, según Ignacio Gil-Casares de Spencer Stuart²¹, la actitud, el compromiso, la capacidad de ilusión y de adaptación a circunstancias, a proyectos y a distintas organizaciones valorados por José Ignacio Leyún de la firma Seeliger y

²⁰ Más información en <http://www.rayberndtson.com>

²¹ Más información en <http://www.spencerstuart.com>

Conde²², los empleados que aporten resultados, según Javier Anitua de Russell Reynolds²³, o los profesionales capaces de desarrollar equipos, según Carlos Alemany de la consultora Korn Ferry International²⁴.

En el actual siglo XXI, las habilidades de cierto personal contratado y al servicio de la organización así como la coordinación de las mismas, deberá constituir la base sobre la que asentar la creación de ventajas competitivas pues esto es lo que ciertamente diferencia a unas empresas de otras. En esta línea, Delgado (2002) defiende el talento como el valor diferencial por excelencia en el momento actual.

Las fuentes tradicionales generadoras de ventaja competitiva como pueden ser la orientación al cliente, el uso de determinadas tecnologías y técnicas de producción, las características o aplicaciones y usos del producto o del servicio, la localización, el acceso o proteccionismo como puede ser la posesión de patentes y copyrights, el valor de la marca y/o la buena reputación de la compañía o el liderazgo en costes, por citar algunos ejemplos, son susceptibles de ser limitadas y también imitadas. La competitividad entre empresas pasa a estar directamente relacionada su capacidad para atraer, desarrollar y retener talento (Delgado, 2002).

Resulta pues que la empresa se interpreta como la poseedora de un conjunto de recursos distintos a los poseídos por otras firmas de un mismo sector, es decir, tiene a su disposición toda una serie de recursos heterogéneos, las personas, que debe ser capaz de explotar. Obsérvese que de este modo cambia por completo el proceso a seguir por la dirección estratégica, analizando en primera instancia los recursos con que cuenta la organización y las capacidades que puedan generarlos para, posteriormente, buscar la estrategia que mejor explote dichas capacidades.

En nuestros días se concede una gran importancia a los recursos intangibles, y especialmente, al desarrollo de las habilidades de los recursos humanos en la creación, el desarrollo y el mantenimiento de ventajas competitivas (Cuervo García, 1993; Mahoney, 1995), y en la realización por parte de las empresas de importantes esfuerzos para proteger el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento organizativo.

Autores como Huselid, Jackson y Schuler (1997), Huselid, Beatty y Becker (2005a) y Bethke-Langenegger, Mahler y Staffebach (2011) destacan el efecto de ciertas prácticas del personal sobre los resultados empresariales e indican como el activo humano es determinante para que la organización alcance sus objetivos.

²² Más información en <http://cas.syc-amrop.es>

²³ Más información en <http://www.russellreynolds.com>

²⁴ Más información en <http://www.kornferry.com>

Tanto la literatura de nuestros días, constituida por bibliografía y artículos de todo tipo y formato, como las ponencias de congresos y seminarios, así como la evidencia empírica de las empresas de nuestro entorno nos indica un importantísimo cambio operado en el capital humano. Un cambio que representa dejar de tratar de gestionarlo y administrarlo a pretender dirigirlo, de asimilar al personal como un elemento más dentro de la estructura de costes y, consecuentemente, un elemento que debe minimizarse, a un recurso o activo (Camaleño, 2006) que como tal debe maximizarse, de concebirlo como la causa de una amplia y extensa carga de trabajo administrativo y burocrático, con actividades tales como el reclutamiento y selección de personal, la confección y la tramitación de contratos de trabajo, altas, bajas y variaciones de datos, el pago de remuneraciones, liquidaciones y finiquitos, y el ingreso de cotizaciones sociales, a considerarlo un elemento más dentro de la estrategia empresarial, otorgándole una visión más global y un campo de actuación mucho mayor que va desde el reclutamiento y la selección a la fidelización del personal, pasando por políticas de motivación, satisfacción y estímulo, la comunicación interna, la planificación de trayectorias profesionales y carreras, el *coaching*, la formación, la gestión del desempeño o la gestión de conflictos, por citar algunos ejemplos, sin olvidar la coparticipación de todos en los proyectos de la firma.

La complejidad, el dinamismo y el grado de indeterminación del entorno, así como la escasa perspectiva histórica de que se goza en la situación actual hace sumamente complicada la emisión de valoraciones a cerca de los elementos que han contribuido a la aparición del conocimiento y la gestión del talento como valor diferencial y nuevo paradigma (Mejía *et al.*, 2013) pero sí es posible agrupar, según su origen, un conjunto de causas desencadenantes que pueden ser agrupadas a partir de las siguientes ocho variables:

3.2.1. Variables de origen político:

- Predominio del modelo de economía neoliberal, el cual, como ya es sabido, defiende un mercado altamente competitivo, el libre comercio internacional, la libertad de contratación del trabajo, la libre movilidad de los factores de producción y la fijación de precios en base a la relación entre la oferta y la demanda, oponiéndose al acaparamiento, la especulación y la formación de monopolios y oligopolios, la fijación compulsiva de salarios por el Estado y la creación de empleo y gasto público burocrático.
- La desaparición de un mundo dividido en dos bloques y, consecuentemente, la apertura y liberalización de nuevos mercados y el consiguiente aumento de

número de consumidores potenciales (Gómez-Mejía, Balkan y Cardy, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005; Mejía *et al.*, 2006; Seguí, 2007).

- El fenómeno de la globalización (Becker y Gerhart, 1996; Casado y Lavin, 1999; Dolan, Schuler y Valle, 1999; Albizu, Landeta, Saitua, Vázquez Arias y Fernández Losa, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Ronco y Lladó, 2001; Jericó, 2001; Casanova, 2002; Bonet, 2006; Mejía *et al.*, 2006; Seguí, 2007; Beechler y Woodward, 2009; Moreno *et al.*, 2009; Dolan y Raich, 2010; Simón, 2011; Serrano y García, 2013; Alonso y García-Muina, 2014; Paradiso, 2014), entendido como proceso de interconexión política, financiera, económica, social y cultural acelerado especialmente por la incorporación de tecnologías de información y comunicación que interrelacionan zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las empresas, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas.

3.2.2. Variables de origen económico:

- Las presiones competitivas, la reducción de los márgenes de explotación y la exigencia de calidad, por parte de clientes y consumidores (Ronco y Lladó, 2001; García Gutiérrez y García García, 2005).
- La liberalización de los mercados y de la competencia (Albizu *et al.*, 2001) ocasiona la desaparición de organizaciones ineficaces eximiendo, de este modo, a la sociedad la asunción de costes de incompetencia de dichas empresas.
- La terciarización de la economía (Casado y Lavin, 1999; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Albizu *et al.*, 2001) hace que elemento humano sea mayor en empresas de servicios respecto a las empresas industriales.
- Cambios en las demandas de los consumidores, que cada vez son más exigentes (Becker y Gerhart, 1996; Casado y Lavin, 1999; Ronco y Lladó, 2001)

3.2.3. Variables de origen tecnológico:

Se espera que se incrementarán en los próximos años, tanto en intensidad como en velocidad (Tyson, 1995; Casado y Lavin, 1999; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Cachón, 2002; Casanova, 2002)

- El desarrollo de tecnologías como la informática, las telecomunicaciones (Mirabal, 2015), los nuevos medios y formas de transporte, el aumento de la automatización (Pin, 2004) y la robotización que en un pequeño espacio temporal nos ha llevado a pasar del uso de equipos básicamente electromecánicos a la microelectrónica actual (Vilaseca y Torrent, 2005).
- El fenómeno de las tecnologías de la información y la comunicación (Alonso y García-Muina, 2014; Minguillón, 2015; Torres, 2015), especialmente de Internet, ha representado un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento (Albizu *et al.*, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005).

Además de la importancia de la acumulación de capital y de la tecnología productiva, lo que en verdad se convierte en algo decisivo es el saber, como por ejemplo, qué desean los clientes, qué hacen los competidores, dónde y/o a quién se puede comprar y vender en mejores condiciones o a qué cambios legislativos pueden afectar a la empresa o al sector. En definitiva, resulta fundamental contar con información oportuna para la toma de las mejores decisiones en el instante preciso. Es en esta situación donde las nuevas tecnologías permiten obtener y procesar mucha más información de las posibilidades que ofrecen los medios manuales, eliminando barreras espacio-temporales y modificando procesos y formas de actuar (Simón, 2011).

- Aparición de nuevas formas de trabajo (Simón, 2011) y nuevas profesiones (Gasalla, 2014) relacionados con la tecnología (Gutiérrez Alvarado, 2011; Piera, 2015).
- La sustitución de puestos de trabajo consecuencia del uso de tecnologías (Deloitte University Press, 2015) y de una cada vez mayor necesidad de la robotización y la automatización (Gratton, 2012). El trabajo se vuelve mejor, más rápido y seguro (Deloitte University Press, 2015).

3.2.4. Variables de origen social:

- Los profundos cambios de valores y patrones operados (Casado y Lavin, 1999; Albizu *et al.*, 2001; Jiménez *et al.*, 2011; Simón, 2011; Gratton, 2012) en la sociedad empujan a hombres y mujeres a asumir nuevos roles, nuevos estilos de vida (Seguí, 2007) y nuevos modelos de relación laboral (Simón, 2011) y un nuevo papel de la familia (Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

- La incorporación de la mujer al mercado de trabajo (Beechler y Woodward, 2009; Jiménez *et al.*, 2011; Serrano y García, 2013; Gasalla, 2014), acompañado de un incremento en su nivel de escolaridad, ha representado un aumento de la mano de obra, cualificada en muchos casos, y de la competencia que ello representa (Casado y Lavin, 1999; Cachón, 2002; Vilaseca y Torrent, 2005).

Tabla 3.6. Población ocupada por sexo.

(*)	2001	2003	2005	2007	2009	2011	2013	2015
Ambos Sexos	16.348'20	17.740'50	9.509'20	20.717'90	18.890'40	18.153'00	17.135'20	17.866'50
Hombres	10.282'32	10.811'90	11.622'00	12.086'60	10.550'70	9.931'80	9.306'80	9.761'30
Mujeres	6.065'88	6.928'60	7.887'20	8.631'30	8.339'70	8.172'80	7.828'40	8.105'20

(*) Datos en valores absolutos

Fuente: Adaptado a partir de datos de Encuesta de Población Activa, Instituto Nacional de Estadística, INE, 2001-2015

Tabla 3.7. Población de edad igual o superior a 16 años según nivel de estudios terminados.

Nivel Formativo	Ejercicio 2.001		Ejercicio 2.003		Ejercicio 2.005	
	Ambos Sexos (***)	Mujeres %	Ambos Sexos (***)	Mujeres %	Ambos Sexos (***)	Mujeres %
Educación Primaria	12.885	54'28	12.317	54'13	11.224	54'87
1º y 2º de E.S.O. (*)	7.874	46'86	8.683	47'19	9.330	46'55
3º y 4º de E.S.O. (**)	5.868	50'04	6.309	50'19	7.080	50'19
Formación e inserción laboral (con secundaria)	33	41'16	36	44'38	32	58'73
Educación Superior (no doctorado)	6.409	49'38	6.972	49'73	8.043	50'26
Doctorado	71	35'25	89	37'20	170	34'47
TOTAL		51'32		51'21		51'05

(*) Corresponde al hasta ahora primer ciclo de E.S.O.

(**) Corresponde al hasta ahora segundo ciclo de E.S.O.

(***) Datos absolutos en miles

Fuente: Adaptado a partir de datos de las Encuestas de Población Activa, Instituto Nacional de Estadística de España, INE, 2000-2005.

3.2.5. Variables de origen demográfico:

- Descenso en la natalidad en el llamado “primer mundo” u occidente, unido al hecho de que la generación del “baby-boom” ya se ha incorporado al mundo laboral (Jiménez, 2002; Cachón, 2002; Gómez Díez, 2009; Jiménez *et al.*, 2011; Gratton, 2012).
- Irrupción en el mercado laboral de los llamados “Generación Me”, es decir, los nacidos después de 1980, también conocidos como nativos digitales, cuyos hábitos y comportamientos han sido moldeados en un mundo digital (Jonsen, Wes y Martín, 2012).
- Fuertes movimientos migratorios procedentes de países más débiles económicamente pero no más pobres a nivel cultural y formativo (Baena, 2002; Casanova, 2002; Jiménez *et al.*, 2011).
- Aumento en la esperanza de vida (Jiménez, 2002; Beechler y Woodward, 2009; Gutiérrez, 2011) que se traducirá, en los próximos años, en un envejecimiento de la población activa (Casado y Lavin, 1999; Castillo, 2009; Gómez Díez, 2009; Serrano y García, 2013; Gasalla, 2014) derivado de las mejoras en el sistema sanitario (Jiménez *et al.*, 2011).
- Aumento de la participación de la mujer en la población activa (Casado y Lavin, 1999; Cachón, 2002; Jiménez *et al.*, 2011).
- Alargamiento de la vida laboral (Beechler y Woodward, 2009; Castilla, 2013), debido a las mejoras en la medicina, la asistencia sanitaria y el alargamiento de la edad de jubilación (Jiménez *et al.*, 2011).

3.2.6. Variables de origen cultural:

- La revolución de la comunicación se está desencadenando a una gran velocidad y su impacto cultural debe producirse igualmente muy deprisa debiendo ser absorbida una gran cantidad de novedades en un pequeño espacio de tiempo, no siendo todo el mundo capaz de ello. La capacidad de asimilación de cualquier novedad depende, además de ciertas características individuales, de la cultura en la que cada uno está inmerso y del entorno socio-económico en el que cada cual se desenvuelve (Vilaseca y Torrent, 2005).
- La cultura posee la propiedad, por todos conocida, de no ser transmitida de padres a hijos a través de la genética. Si conceptos, principios y valores fundamentales del hombre como la democracia, la libertad y la justicia no poseen el mismo valor para un norteamericano, un europeo o un árabe, ¿qué será de la apreciación y el conocimiento?

- Aumento del nivel educativo de la población (Albizu *et al.*, 2001, Cachón, 2002; Torres, 2015) femenina (Serrano y García, 2013) junto a la obsolescencia del propio sistema educativo a raíz de la aparición de nuevas formas de comportamiento (Cabrera, 2014).
- Aumento de la diversidad de la población activa, es decir, incremento de la multiculturalidad (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Casanova, 2002; Baena, 2002; Cachón, 2002; Gómez Díez, 2009; Dolan y Raich, 2010; Gutiérrez Alvarado, 2011), en algunos casos, consecuencia de la inmigración (Jiménez *et al.*, 2011).
- Necesidad de prestar mayor atención a la conciliación entre la vida profesional y la familiar de los empleados, así como a una mayor igualdad entre hombres y mujeres (Albert, Escot, Fernández y Palomo, 2010; Jiménez *et al.*, 2011).
- Cambios en las formas de ver el trabajo (Dolan y Raich, 2010; Gasalla, 2014; Vásquez Mireles *et al.*, 2015), es decir, una creciente preocupación por humanizar el lugar de trabajo, flexibilizar el horario, conciliación de conflictos entre el trabajo y la vida familiar.

3.2.7. Variables de origen organizativo:

- La calidad total exigida por los clientes y los consumidores no solo se refiere al producto o servicio en sí mismo, sino también a una mejora continua a nivel organizacional, esto es, tomando una empresa donde cada trabajador, desde el gerente hasta el empleado de más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.
- La agonía del sistema de organización del trabajo taylorista, basado en la separación entre el trabajo manual y el intelectual, el control directo y externo, tanto sobre los trabajadores como sobre los resultados de su trabajo y la organización del trabajo en torno a instrucciones precisas que describan en detalle el contenido de la tarea que debe realizarse, el modo de ejecutarla y los medios necesarios para ello. No obstante, a pesar de no haberse generado un nuevo modelo alternativo si se sabe que deberá ser mucho más flexible (Piera, 2015) y más adaptable (Albizu *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005).
- Aparición de organizaciones con mentalidad abierta, es decir, más allá de los límites temporales de horarios de trabajo y los físicos de la oficina o del puesto de trabajo (Simón, 2011; Serrano y García, 2013; Piera, 2015), esto es, organizaciones sin fronteras (Cabrera, 2014).
- La tendencia de las empresas a organizarse de manera que se fomente la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005, Seguí, 2007).

- La necesidad, cada vez mayor, de automatización y robotización (Serrano y García, 2013) para la realización de trabajos rutinarios y estandarizados, así como de trabajos pesados (Dolan y Raich, 2010).
- Externalización o automatización del trabajo de menor valor añadido para ganar en eficiencia (Serrano y García, 2013).
- La incorporación de la mujer al mundo laboral ha provocado la necesidad de desarrollar diversas políticas de conciliación e igualdad (Albert et al., 2010; Jiménez *et al.*, 2011).
- La globalización e internacionalización de las profesiones y los oficios (Alonso y García-Muina, 2014) que ha ocasionado un aumento de la rotación del personal (Gasalla, 2014)

3.2.8. Variables de origen legal:

- Una oleada de desregularizaciones practicadas por los gobiernos en favor del libre mercado (Jericó, 2001), la integración económica entre naciones y la eliminación de barreras legales (Beechler y Woodward, 2009).
- Los cambios acaecidos en el ámbito normativo del entorno laboral y sindical (Albizu *et al.*, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005).
- La reducción de barreras que han incrementado el nivel de movilidad internacional (Beechler y Woodward, 2009; Björkman y Smale, 2010).

Figura 3.3. Desencadenantes del conocimiento y la gestión del talento como paradigma estratégico empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Gestión del conocimiento VS talento

Para la obtención de resultados positivos fruto de la implementación de un programa de gestión del conocimiento y del talento, es requisito previo y necesario conocer en qué consiste para, de este modo, poder identificarlo y discriminarlo de aquello que no nos porta nada, y consecuentemente, no merece dedicación de esfuerzo.

3.3.1. Formación: de los datos al conocimiento

Todo el mundo habla de la sociedad del conocimiento pero, realmente, ¿sabemos en qué consiste? o ¿qué es el conocimiento?. Existe gran dificultad en definirlo y comprenderlo. La mayor parte de las personas tienen la sensación de que el conocimiento es algo mucho más profundo y rico que los datos y la información, si bien, muchas veces estas expresiones son usadas como sinónimos. En palabras de Pérez-Montoro (2004; 14), “la frontera entre los datos, la información y el conocimiento es un espacio continuo donde no existe un criterio claro que permita discriminar entre estos tres conceptos”.

Existe un amplio registro documentado, con reflexiones de distintos investigadores, expertos y autores, donde los conceptos asociados y la terminología relacionada se encuentran en una fase de desacuerdo y, en ocasiones, son redundantes, recíprocas o contradictorias (Prada, 2008), lo cual nos obliga a exponer, aunque sea muy brevemente, algunos conceptos.

Al objeto de conseguir una clarificación de lo que nos ocupa, hemos realizado una revisión de la literatura en dichas materias recopilando a continuación las acepciones más relevantes y significativas:

3.3.1.1. Los datos

A diferencia de lo que ocurre con los conceptos de información y conocimiento, no existe entre los autores una definición consensuada y compartida por todos ellos.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), lo define como el “antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de algo o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho”²⁵.

²⁵ Diccionario de la lengua española (22ª edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=dato>, consultado el 11 de junio de 2006.

Siguiendo a Davenport y Prusak (1998; 2), los datos son “un conjunto de hechos distintos objetivos, relativos a eventos”, indicando además que “en un contexto organizacional, son utilitariamente descritos como registros estructurados de transacciones”.

Atendiendo a esta definición, podemos afirmar que describen una parte de lo que ocurre en la realidad sin significado inherente (Navarro, 2008), sin llevar asociado ningún rasgo indicativo de su importancia y sin proporcionar juicios de valor o interpretaciones (García Parra, 2004b). Son información sin significación para el observador (Prada, 2008), sin valor por sí solos (Joyanes, 2015),

Las decisiones se adoptan a partir de los datos, si bien nunca nos informan de qué debe hacerse, por lo que debemos entenderlos como la materia prima o base para la creación de información. Un conjunto de datos devienen en información cuando se les da significado y son organizados para algún propósito o fin.

A mayor calidad en los datos, mejor calidad tendrá la información, y esta, vale tanto como el beneficio o la ausencia de pérdidas que se obtengan en base a esta información. Siguiendo a García Parra (2004b; 4) “los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor”.

3.3.1.2. La información

Se trata de un concepto cuya significación goza de un consenso más generalizado, identificándose como el dato dotado de significado. Un dato pasa a ser información cuando adquiere significación para su receptor, por lo que un dato será o no información dependiendo de si resulta o no significativo para dicho receptor (Navarro, 2008).

Toffler y Toffler (2006; 154), exponen muy claramente con un ejemplo la diferencia entre el significado de lo que son los datos y el significado de lo que es información al afirmar que “los datos suelen ser descritos como elementos discretos, huérfanos de contexto: por ejemplo, <<300 acciones>>. Cuando los datos son contextualizados, se convierten en información: por ejemplo, <<tenemos 300 acciones de la empresa farmacéutica X>>”.

Volviendo al concepto de información y su significación, para Czintoka y Kotabe (2001; 115), “consiste en datos seleccionados y ordenados con un propósito específico”, es decir, son datos con significación para el observador (Prada, 2008).

Según Ferrell y Hirt (2004; 121), la información “comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones”. A buen seguro que cualquier individuo que esté bien informado acerca de un determinado aspecto estará en condiciones de adoptar una decisión mucho más acertada que otro sujeto sin tal información. Las decisiones acertadas, se basan en datos objetivos y fiables.

Al respecto, para Chiavento (2006), información:

“Es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones” (P.110).

En definitiva, podemos concluir afirmando que al seleccionar y ordenar los datos disponibles de un determinado suceso se persigue una disminución de la incertidumbre y, en consecuencia, un aumento del conocimiento respecto a un determinado tema.

Para Armas (2015), la información se compone de hechos y sucesos que, por sí solos son insuficientes. Es con su interpretación cuando surge el conocimiento. Así, García Parra (2004b; 4), define la información como “la materia prima del conocimiento”. En esta línea, de Aparicio (2009) postula que la información es la materia prima necesaria para la creación y disposición de conocimiento.

3.3.1.3. El conocimiento

Acudiendo una vez más al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001), obtenemos su acepción: “acción y efecto de conocer”, “entendimiento”, “producto o resultado de ser instruido”²⁶.

Según Muñoz-Seca y Riverola (2003; 6) el conocimiento es “la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.

Para Davenport y Prusak (1998; 5), “es una mezcla de experiencia colocada en contexto, valores, información y saber hacer que proveen como marco para la evaluación y la incorporación de nuevas experiencias en información, y es útil para la acción”. Por consiguiente, el conocimiento es mucho más amplio, profundo y rico que la información o los datos (Navarro, 2008). Se trata de un elemento

²⁶ Diccionario de la lengua española (22ª edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=conocimiento>, consultado el 11 de junio de 2006.

fundamentalmente mental y, en consecuencia, no puede ser descontextualizado de modelos mentales, relaciones, valores, creencias, emociones, etc. que lo motivaron (Seguí, 2007), es dinámico (Goñi, 2008) y que deviene en recurso organizativo (Joyanes, 2015).

Es sumamente interesante la diferencia entre información y conocimiento para comprender mejor el significado de este, pese a que autores como Lehner (1990), Kogut y Zander (1992), Appleyard (1996), Terret (1998) y Glazer (1998) los consideran conceptos intercambiables. El conocimiento necesita de una buena información para ser aplicado (Goñi, 2008). Parafraseando a Senge (1992), es decabellado decir: <<ayer leí un libro sobre ciclismo. Ahora he aprendido cómo es>>, es decir, absorber información no representa aprender, al igual que no toda la información es nuevo conocimiento (Lloria, 2004). Así, Nonaka y Takeuchi (1999; 63) afirman que “la información es un flujo de mensajes, y el conocimiento es creado por ese flujo de mensajes, anclado en las creencias y el compromiso de su poseedor”. Lloria (2004; 75) argumenta que “la información se refiere a datos que reducen la ambigüedad, equivocabilidad o incertidumbre (...) o que indican condiciones que no están sujetas. En cambio, el conocimiento, se refiere a productos más complejos de aprendizaje”.

Tabla 3.8. Distinción entre información y conocimiento.

INFORMACIÓN	CONOCIMIENTO
<i>Input</i>	<i>Output</i>
Datos dotados de estructura y significado que reducen la ambigüedad y la incertidumbre.	Se refiere a productos más complejos de aprendizaje tales como interpretaciones, predicciones o asociaciones causales.
Ayuda en el proceso de resolución de problemas.	El conocimiento supone un cambio de pensamiento y acción y, en consecuencia, un cambio de las prácticas organizativas.
Flujo de mensajes.	Es algo más que un flujo de mensajes, está anclado en las creencias y compromisos del sujeto.
Puede transmitirse a través del diálogo. Documentos escritos o tecnología.	Su transmisión es más complicada, sobre todo si se trata de conocimiento tácito. Éste sólo puede transmitirse a través del contacto humano o la imitación.
Un exceso de información puede ser perjudicial para el individuo y para la organización.	No existen problemas ante una sobrecarga de conocimiento. Un exceso de conocimiento no es perjudicial.
Ambos términos tienen más valor e implican mayor participación humana que los simples datos. La información y el conocimiento requieren de la participación humana, se refieren a un contexto específico y están creados dinámicamente en interacción social entre las personas	

Fuente: Lloria, 2004

El conocimiento es definido por Alavi y Leidner (2003; 19) “como la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones, juicios y elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables”.

El conocimiento requiere interpretar la información (Revilla, 1996; Armas, 2015). Cuando la información es procesada mentalmente por un sujeto, esta se transforma en conocimiento y nuevamente se transformará en información una vez sea comunicado a otras personas. En este momento, señalan, Alavi y Leidner (2003), el receptor puede procesar e interiorizar la información, por lo que vuelve a transformarse en conocimiento. Por tanto, según lo indicado, el conocimiento debe identificarse como la información que resulta asimilada por un sujeto y que le permite a este la toma de decisiones y actuar.

Lo que realmente diferencia el concepto y significación de los datos, la información y el conocimiento es la dinámica (Prada, 2008; Mirabal, 2015). Newman (1997), en su modelo “Datos-Información-Conocimiento-Tecnología”, afirma que el control y la monitorización de los procesos proporciona series numéricas carentes de significación por sí mismos, es decir, datos, generalmente analizados mediante *data mining* o *Knowledge Discovery in Databases*²⁷ o técnicas estadísticas, cuya contextualización nos proporciona información que una vez interpretada devine en conocimiento útil.

Gracias a un ejemplo, encuadrado en el ámbito musical, podemos comprender mejor la diferencia entre los datos, la información y el conocimiento: un dato, simplemente, es una nota musical o un sonido. Al organizar las notas musicales en melodías se produce la información que constituye la música. Finalmente, el conocimiento, además de la composición también depende de las habilidades en la interpretación y el propósito del músico (Davis y Botkin, 1994).

²⁷ También conocido como minería de datos o Descubrimiento del Conocimiento en Bases de Datos, es un proceso o técnica de identificación y extracción no trivial de información implícita, previamente desconocida y potencialmente útil.

Figura 3.4. Formación del Conocimiento.



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2. Concepto de conocimiento

Soy consciente que en la literatura no existe consenso, ni aceptación de modo general, de ninguna definición de la palabra, como indica Sveiby (1998), así como de los variados significados que tiene en diferentes lenguas y de que la definición dependerá del contexto donde se aplique.

En la misma línea Vassiliadis, Saufert, Baxk y von Krogh (2000; 10) afirman que “el conocimiento en las organizaciones ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendidos por unos pocos, y formalmente valorado por prácticamente nadie”. Dar con una única definición no capta toda la complejidad que el término encierra (Ventura, 2008). Por consiguiente, pese a acabar de indicar algunas definiciones del concepto de conocimiento en el epígrafe anterior, para una mejor y mayor comprensión respecto a la amplitud de su significado, entendemos necesario revisar alguna aportación relevante adicional dada por investigadores y expertos en la materia, al tratarse del activo más valioso de cualquier organización en la Sociedad de la Información (de Aparicio, 2009).

De acuerdo con las ideas de Sveiby (1998), el conocimiento es intrínseco a las personas, y su generación es fruto del proceso de interacción entre las mismas, debiendo poseer cuatro atributos:

- Orientación a la acción, dada su cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos superando a los antiguos.
- Carácter tácito porque los conceptos se adaptan o cambian según las experiencias de cada individuo.

- Basarse en patrones o reglas que con el paso del tiempo permiten actuar con rapidez y eficacia automáticamente en situaciones imprevistas.
- Estar en permanente cambio puesto que el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

El conocimiento es una capacidad humana, que carece de valor si permanece estático (Goñi, 2008), esto es, solo general valor en la medida en que sea transformado mediante el uso de la capacidad de razonamiento (de Aparicio, 2009). Nonaka y Takeuchi (1995)²⁸ distinguen entre conocimiento tácito (*Knowing how*) y explícito o codificado (*Knowing about*): el primero forma parte de las experiencias y vivencias personales de cada individuo, es decir, es subjetivo, por lo que es altamente complicado de formalizar y estructurar, almacenar y comunicar o distribuir. Está muy enraizado en sus ideales, valores, emociones, acciones y experiencias. En cuanto al conocimiento explícito, es aquel que está expresado de modo formal y sistemático, pudiendo ser almacenado, distribuido, mediante el lenguaje formal y codificado, y compartido, por ejemplo, en forma de datos, fórmulas científicas, manuales, especificaciones.

Indican los anteriores autores que el conocimiento se materializa mediante la interacción, entre individuos, de conocimiento tácito y explícito, es decir, que este no queda confinado en el interior de un individuo.

En esta misma línea, Bueno, Rodríguez y Salmador (1999) clasifican el conocimiento en dos categorías, a saber, aquel conocimiento personal, no articulado, implícito y difícil de formalizar y comunicar, que incluye experiencias, acciones, valores, emociones e ideas (conocimiento tácito), y aquel otro conocimiento codificado, sistemático y transferible a través del lenguaje formal (conocimiento explícito).

Según esta distinción, únicamente es el conocimiento explícito el que puede ser gestionado mediante las TIC, tecnologías de la información y la comunicación, como por ejemplo son las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales. Gracias a dichas tecnologías, el conocimiento explícito ha ampliado su rango absorbiendo conocimiento que antes cabía considerarlo de tácito.

Roldán (2000) nos habla de las posibilidades y la conveniencia de almacenar el conocimiento explícito en bases de datos, bases documentales, intranets, extranets y sistemas de información para ejecutivos o EIS²⁹.

²⁸ Otro trabajo donde ampliar información al respecto: Nonaka, I.; Konno, N. (1998). "The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation". California Management Review, Volumen 40, No. 3, 40-54.

²⁹ EIS son las siglas de "Executive Information System" (Sistema de Información Ejecutiva). Es una herramienta de Inteligencia empresarial ("Business Intelligence"), orientada a usuarios de nivel

En este sentido, no se debería de caer en el error de confundir la información o el conocimiento con la tecnología que lo soporta dado que el medio, evidentemente, no es el mensaje. Los ordenadores son instrumentos en los que se introduce contextualizado, codificado, categorizado y condensado todo el conocimiento. El ser humano es el que ha hecho grande el ordenador y no al revés, si bien es el hombre el que se vale de él. Una computadora no compra, no vende, no quiere ni ama, ni siente frío ni calor. Sólo supone la herramienta de que nos valemos fundamentalmente para la computerización, ordenación, clasificación y agilidad en la tramitación de cierto conocimiento.

Respecto al conocimiento tácito cabe decir, según Serradell y Juan Pérez (2003), que la mejor estrategia para su gestión estará en la creación de *sharing networks* o redes de colaboración entre las personas de una organización e incluso con personas externas de la misma, y la confección de un mapa que especifique los conocimientos de cada uno y al que todos puedan acceder.

3.3.3. Conocimiento como recurso o fuente de ventaja competitiva

Para Salazar (2003; 1) “el escenario socioeconómico sobre el que se desarrolla la actividad empresarial actual, está dominado por la globalización y la turbulencia. Para sobrevivir en este ambiente es fundamental la estrategia, especializada en prever el entorno y planificar el empleo de los recursos para alcanzar y defender ventajas competitivas”.

Los economistas, afirmamos que una compañía goza de ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus rivales para asegurar los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas del mercado debiendo, para ser realmente efectiva, única y difícil de imitar, posible de mantener en el tiempo, netamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones.

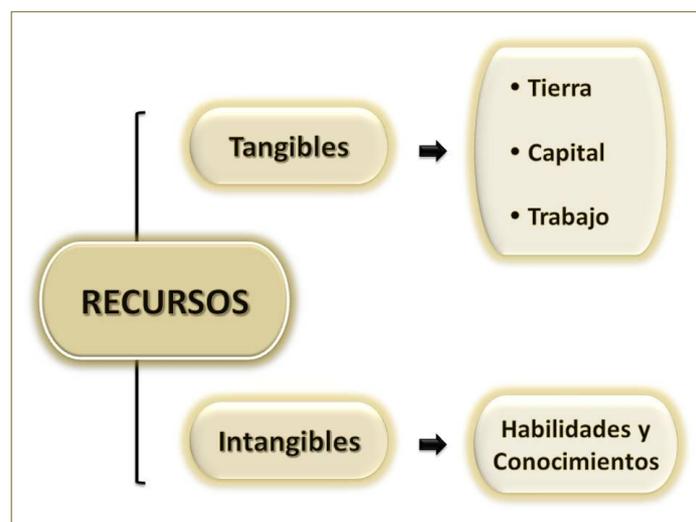
Las estrategias que permiten alcanzar una ventaja competitiva son varias y complementarias algunas de ellas. Existen muchos modelos que ofrecen criterios de evaluación (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Grant, 2006). Porter (1987) propone la concentración en un grupo concreto de clientes, en un determinado segmento del proceso productivo o en un mercado geográfico específico (focalización), la producción de un producto o bien la prestación de un servicio percibido por el mercado de distinto (diferenciación) y el mantenimiento de

gerencial, que permite monitorear el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma.

costes derivados de la producción por debajo del nivel de costes de la competencia alcanzando, simultáneamente, un alto volumen de venta (liderazgo en costes).

Hace ya tiempo que se habla, tanto desde el mundo de la práctica empresarial como desde el ámbito docente e investigador universitario, del conocimiento como principal recurso de la empresa y crítico para generar riqueza (Harvard Deusto³⁰, 2016) y para la contribución y mejora de la riqueza y el bienestar. Se ha dicho adiós al factor tierra como factor de producción competitivo (de Aparicio, 2009; Jericó, 2012). Según Saldarriaga (2013; 111) “si antes el capital y la tierra eran sinónimo de riqueza, hoy lo es el conocimiento”. Grant (1991) y Torres (2015) distinguen los recursos de una empresa en tangibles, formados por los tres factores de producción clásicos, la naturaleza o tierra, el capital y el trabajo o mano de obra, e intangibles o capacidades, constituidos por el conjunto de habilidades y conocimientos (Goñi, 2008) que la propia organización posee, señalando sobre el particular como principal fuente de diferenciación el uso que adecuadamente se dé a la información y, en particular, al conocimiento.

Figura 3.5. Clasificación de los recursos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Otros autores hablan de la aparición de un factor productivo distinto a los tradicionales al que denominan conocimiento (Druker, 1993; Gonzales, 2009; Joyanes, 2015) o capital intelectual (Dean y Kretschmer, 2007; Sarur, 2013; Vásquez Mireles et al., 2015), capital intangible o talento humano (Vásquez Mireles et al., 2015) afirmando que es capaz de superarlos en lo relativo a la creación de riqueza sostenida.

³⁰ Ver publireportaje “Compartir el conocimiento de los mejores” en Harvard Deusto Business Review nº 257, Junio 2016, pág. 29.

Investigadores como Nahapiet y Ghoshal (1998) sugieren que la principal ventaja organizativa debe buscarse en los procesos de identificación o generación, aprovisionamiento, apropiación, absorción, almacenamiento y difusión del conocimiento.

Por su parte, Salazar (2003; 2) señala que “la principal fuente de ventaja competitiva duradera residirá en su stock de conocimiento y las empresas con éxito serán aquellas capaces de crear y aplicar constantemente nuevos conocimientos”. La ventaja competitiva depende de la inteligencia humana (Anwar *et al.*, 2014). En la misma línea se manifiestan Mundet, Suné y Sallán (2004) y Torres (2015) al indicar que el conocimiento se presenta como la materia prima que permite la obtención de ventaja competitiva.

A pesar de que el conocimiento existe desde el mismo instante en que se inició la humanidad, es hoy cuando este deviene para las empresas en un activo de tipo estratégico y puesto que solo se encuentra disponible en las personas, la función de recursos humanos adquiere gran importancia a la hora de captarlo o generarlo, seleccionarlo y retenerlo así como de distribuirlo, compartirlo, modificarlo y, en especial, traducirlo en competencias distintivas que comporten ventaja competitiva.

En el siglo XXI, para de Aparicio (2009), el progreso se basa en el conocimiento. Así, Drucker (1993), Black y Synan (1997) ya apuntaban a que las organizaciones futuras podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante un adecuado uso de la información y, especialmente, una adecuada gestión del conocimiento (Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009; Armas, 2015; Joyanes, 2015).

Cualquier ventaja competitiva que ostente una organización tenderá a durar poco por tratar de ser imitada por las demás empresas (Gómez-Mejía *et al.*, 2001), por eso, el conocimiento representa un recurso único y valioso gracias al cual la empresa puede sustentar su ventaja competitiva (Navarro, 2007; Torres, 2015). Su gestión genera productividad y competitividad (Saldarriaga, 2013).

Afirma Sarmiento (2011; 20) que “mediante la gestión del conocimiento podemos aumentar el valor del capital intelectual de las organizaciones con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”. En la misma línea Ventura (2008; 363) define la gestión del conocimiento como medio para “adquirir una ventaja competitiva”

García Parra *et al.* (2004; 2) señalan que “la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas (...), están estrechamente vinculados a la realización de inversiones intangibles y a la eficiencia con la que se gestionan los denominados activos intangibles”. Pero cuidado, es en este punto donde debemos advertir que no toda la tipología de conocimiento existente ofrece las mismas posibilidades para ser desplegado, combinado, interactuando entre sí e implementado de modo que

permita alcanzar una ventaja competitiva que, adicional y posteriormente, sea sostenible con el paso del tiempo.

Tabla 3.9. Variables dependientes de creación de conocimiento.

	VARIABLE	AUTORES
CREACIÓN	Heterogeneidad	Barney (1991), Peteraf (1993), Ventura (1998), Ordóñez de Pablos (2004)
	Relevancia y atracción	Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993), Grant (2006)
	Escasez	Barney (1991) y Grant (2006)

Fuente: Elaborado a partir de Lloria (1999 y 2001)

Tabla 3.10. Variables dependientes del mantenimiento de conocimiento.

	VARIABLE	AUTORES
MANTENIMIENTO	Dificultad de transferencia/apropiación	Peteraf (1993), Ventura (1994 y 1998), Grant (2006)
	Duración	Grant (1991 y 2006)
	Dinamismo	Ordóñez de Pablos (2004), Hill y Jones (2009)
	Dificultad de imitación Trayectoria empresarial	Ventura (1998)
	Dificultad de imitación Ambigüedad recursos VS ventaja	Lippman y Rumelt (1982), Dierickx y Cool (1989), Reed y De Filipi (1990), Barney (1991), Peteraf (1993)
	Dificultad de imitación Relaciones sociales	Barney (1991)
	Dificultad de imitación Barreras	Rumelt (1984), Ventura (1998), Hill y Jones (2009)
	Dificultad de imitación Acceso a recursos	Ventura (1998)
	Capacidades de competencia	Grant (2006), Hill y Jones (2009)

Fuente: Elaboración a partir de Lloria (1999 y 2001)

Asumiendo, en términos de economicidad y eficiencia empresarial, que el coste de un recurso deberá ser cuanto más bajo tanto mejor para la organización, resulta

entonces que todo recurso tangible, esto es, tierra, capital y trabajo se convierte en algo bueno y deseable.

Esto no pasa con el conocimiento dado que, al contrario de lo que acontece con la mayoría de los recursos, en la medida en que van moviéndose y consumiéndose aumenta su valor (Goñi, 2008), crece cuanto más se comparte (Harvard Deusto, 2016) como consecuencia de crear y aplicar permanentemente conocimientos nuevos (García Parra *et al.*, 2004), de nuevos aprendizajes y una mayor profundización, por lo que, finalmente, el stock de conocimiento deja de ser un recurso o bien económico pudiendo representar la fuente o base sobre la que se asienta la ventaja competitiva de la organización. Resulta ser entonces deseada y anhelada por los competidores, lo que puede desembocar en una pugna por los profesionales poseedores de dicho conocimiento, batalla (Simon, 2011) o guerra por el talento (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin y Michaels, 1998; Bonet, 2006; Chinchilla, 2007; Beechler y Woodward, 2009; Dolan y Raich, 2010; Gutiérrez Alvarado, 2011; Jericó, 2001 y 2012; Castilla, 2013; Anwar *et al.*, 2014), calificada de feroz (Aguirris *et al.*, 2012), dado que no basta con atesorar conocimiento. A pesar de la crisis, iniciada en el año 2008, el talento va a seguir siendo un bien escaso (Jiménez *et al.*, 2011; Aguirris *et al.*, 2012; Castilla, 2013). Así lo indican los resultados de los estudios y encuestas sobre la Escasez de Talento que viene realizando cada año, desde el ejercicio 2006, Manpower³¹. La globalización de los negocios ha provocado la necesidad de buscar los talentos más adecuados (Roslinah y Tay, 2010). Por ello, tan importante como su posesión es su gestión y potenciación (Castillo, 2009).

3.3.4. Determinación del capital intelectual y gestión del conocimiento

El concepto de capital intelectual ha sido analizado ampliamente en el ámbito de la gestión empresarial, cobrando, a partir de los años ochenta, una mayor relevancia en el ámbito académico (Barrena, López-Fernández y Romero, 2016).

El término es utilizado, en ocasiones, como sinónimo de conocimiento aunque no lo es, dado que no todo el capital intelectual puede ser calificado de conocimiento (Joyanes, 2015). Es considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y valorado prácticamente por nadie (Alarcón *et al.*, 2012). En el escenario socioeconómico actual en el que se desarrolla su actividad la empresa, un amplio espectro de autores lo han conceptualizado como activo intangible (Barrena *et al.*, 2016). Términos y expresiones como activos intangibles y capital intelectual, gestión del conocimiento, y aprendizaje organizativo son abordados y utilizados por la

³¹ Más información en <http://www.manpowergroup.com.mx>

literatura especializada (Pastor, Glova, Liptak y Kovac, 2017). Así por ejemplo, Bueno (2002) llama “Triada Conceptual” al capital intelectual, dirección del conocimiento y aprendizaje organizativo. Su integración deberá servir a la organización para mejorar su competitividad.

Para Itami y Roehl (1991) el capital intelectual es un conjunto de activos generadores de valor basados en la información y el conocimiento, por eso, según Galindo (2005; 113) “también ha sido denominado capital intelectual”.

Stewart (1998), Luna-Arocas y Morley (2015) y Licea (2015) destacan el aspecto humano del capital intelectual argumentando ser un componente de carácter estratégico que otorga ventaja competitiva a la organización.

Por su parte, Barrios et al. (2006; 77) indica que “parece hacer referencia al valor económico que alcanzan los recursos estratégicos en una empresa, es decir, aquellos sobre los que se sostiene la creación y desarrollo de ventajas competitivas sostenibles”.

Resulta complicado determinar la paternidad del concepto de “Capital Intelectual” (Sanguino, 2003). Para Aguirre y Tejedor (1997) y Sarur (2013), es Suecia el país pionero, aunque también empezó a utilizarse en otras zonas como son Canadá, Estados Unidos de América y Australia (Sanguino, 2003; García Parra, Simó y Sallan, 2006).

Para entender su significado resulta interesante detenernos un minuto en la lectura de esta investigación y reflexionar sobre cómo Edvinsson y Malone (1999) lo conciben al afirmar, a través de una metáfora, que:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible, las hojas, ramas y frutos, y otra que está oculta, las raíces. Si solamente nos preocupamos por recoger las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando las raíces, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas. Esto también es válido para las empresas: si solo nos preocupamos de los resultados financieros e ignoramos los valores ocultos, la empresa no sobrevivirá en el largo plazo” (p. 26).

Puede estarse de acuerdo en que la definición dada por Edvinsson y Malone indicada en el párrafo precedente puede ser catalogada de poco dogmática y muy poco meticulosa pero, si se atiende al significado de lo que quiere decir, sí me permito afirmar que se trata de la que he encontrado como más acertada después de una revisión de la literatura al respecto.

Anteriormente, Bontis (1996) ya se refería al capital intelectual como un activo oculto que justifica la diferencia de valoraciones entre el valor que le otorga el

mercado a una compañía y el valor reflejado en sus libros y en sus estados financieros y contables (Alarcón *et al.*, 2012; Pérez Ortega y Tangarife, 2013). De igual modo se expresan Brooking (1997a), Pasher (1999), Sveiby (2000), Daley (2001), Lev (2003) y Ordóñez (2002a y 2002b). Así entendido, engloba aspectos tales como la infraestructura de la empresa y su innovación, las habilidades y destrezas de sus miembros, las relaciones con los socios y con los clientes y su conocimiento (Edvinsson y Malone, 1999; Edvinsson y Stenfelt, 1999; Pasher, 1999).

En palabras de Brooking (1997b; 25), es una “combinación de activos intangibles que permiten operar a la empresa” que, según Edvinsson y Malone (1999; 18), “se esconde dentro del concepto contable tradicional llamado fondo de comercio”. En esta línea, Ordóñez de Pablos (2002b; 131) indica que “es evaluado como la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa”. Más concretamente, Cañibano y Gibert (2003; 199), siguiendo la doctrina que ha venido definiendo el ICAC³² a través de notas calificadoras al definir los elementos recogidos en el fondo de comercio, indica que dichos elementos son “todos aquellos activos intangibles no identificables entre los que se encuentra la clientela de una empresa, su nombre o razón social, su localización, la cuota de mercado, el nivel de competencia comercial, el capital humano, etc., que proporcionan beneficios económicos futuros a la empresa”³³.

La principal aportación española fue la realizada por Bueno (1998a) al afirmar que se trata de un conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva, y posteriormente definirlo como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no tener reflejo contable, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998; Bueno, 1999) o crear riqueza (Ramírez, 2010).

Otra definición acerca de este concepto es la de Salazar, de Castro y López (2006; 4) quienes lo consideran como “conocimiento útil, entendido como opuesto a la simple colección de datos, pues se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado; además, es conocimiento valioso, pues a partir de él, la empresa es capaz de crear valor y obtener rentas superiores”.

Afirma Bueno (2005a; 5) que “el futuro de las organizaciones y de las economías está cada vez más condicionado por una buena gestión del conocimiento y una

³² ICAC en la abreviatura del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas

³³ La Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) de fecha 21 de enero de 1992, en la misma línea, definía en el fondo de comercio como un “conjunto de bienes inmateriales tales como clientela, nombre o razón social, localización, cuota de mercado y nivel de competencia de la empresa, capital humano, canales comerciales y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa”.

buena gestión del valor, siendo conocimiento y valor los dos principales ingredientes del capital intelectual”.

Bernárdez (2008; 193) señala que “la mayor parte de la literatura económica y legal especializada, llaman capital intangible a la combinación de otros activos y bienes que constituyen tres tipos de capital: capital intelectual, capital humano y capital social”.

En el siguiente cuadro se muestran alguna más de las principales definiciones del concepto de capital intelectual aportadas por diversos autores e investigadores de la materia:

Tabla 3.11. Definiciones de capital intelectual.

AUTOR	CONCEPTO
Dierickx y Cool (1989)	Stock de conocimiento en la empresa
Brooking (1996)	Combinación de activos de mercado, activos humanos, propiedad intelectual e infraestructura
Bontis (1996)	Diferencia entre el valor de mercado de una empresa y el coste de reposición de sus activos
Sveiby (1997)	El diferencial entre el valor de mercado y en libros de una empresa
Wiig (1997)	Recursos creados a partir de actividades intelectuales
Steward (1998)	Material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia que puede utilizarse para crear valor
Bueno (1998a)	Conjunto de activos intangibles e invisibles, fuera de balance, que permiten a la empresa operar y crear valor
Nahapiet y Ghosha (1998)	Conocimiento y capacidad para adquirir conocimiento de una colectividad social
Euroforum (1998)	Conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados financieros tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo
Teece (2000)	Conocimiento, competencias, propiedad intelectual y otros como marcas, reputación y relaciones con clientes
Funes y Hernández (2001)	Conocimiento aplicado al trabajo para crear activos de valor para la empresa
Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001b)	Suma del conocimiento de los miembros de una empresa y de la interpretación práctica del mismo

Bontis, Crossan y Hulland (2002)	Dotación de conocimiento existente en una organización en un momento dado
CIC (2003)	Recursos intangibles, o invisibles, fuera de balance, que permiten a la empresa operar y crear valor
Subramanian y Youndt (2005)	Suma de todo el conocimiento utilizado por la empresa para la ventaja competitiva
Salazar <i>et al.</i> (2006)	Proceso de creación de valor y activo al mismo tiempo
Reed, Lubathin y Srimivasan (2006)	Competencias básicas, de carácter intangible, que permiten crear y mantener la ventaja competitiva
Chang, Chen y Lai (2008)	Activos intangibles basados en conocimiento
Bernárdez (2008), Moreno y Godoy (2012)	Capital intelectual, capital humano y capital social
Hsu y Fang (2009)	Capacidades, conocimiento, cultura, estrategia, procesos, propiedad industrial y redes relacionales que permiten a una empresa crear valor o ventaja competitiva
Cañibano <i>et al.</i> (2009)	Estado de las relaciones, la creación de valores o las mejoras en las habilidades y capacidades de quienes integran la empresa
Robles y Zárate (2013)	Suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva
Sarur (2013)	Competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que desarrollan los empleados para la solución de problemas
Archibold y Escobar (2015)	Capacidades que exhiben las empresas en la generación de beneficios financieros, a partir de activos intangibles es su dimensión humana, procedimental y relacional
Armas (2015)	Ingrediente clave del éxito organizacional, que va más allá de lo físico, haciendo de lo intangible la riqueza de las organizaciones
Joyanes (2015)	Conocimiento que ha sido identificado, capturado y potenciado para producir bienes de alto valor, servicios o algunas otras ventajas competitivas para la empresa.
Licea (2015)	Bienes que poseen todas las empresas que es base para crear conocimiento organizacional y mantenimiento de ventaja competitiva

Fuente: *Elaboración propia.*

Varios han sido los autores que se refieren al capital intelectual en términos de hacer ganar dinero a la empresa (Stewart, 1991), de generar un beneficio futuro (Edvinsson y Sullivan, 1996; Sullivan, 1999 y 2001), de generar valor futuro a la firma (Euroform, 1998; Lev, 2003; Nevado y López Ruiz, 2002; Bueno *et al.*, 2005a; Armas, 2015) o “característica y una causa de desarrollo económico” (Bernárdez, 2008; 194). Entendido pues el capital intelectual, en términos generales dado que en epígrafes posteriores ya nos referiremos a sus dimensiones, como el conjunto de elementos inmateriales o intangibles de la empresa que le otorgan dinero, beneficio o valor futuro, es preciso puntualizar, como sostienen Rodov y Leliaert (2002), que no pueden considerarse todos los activos que lo conforman por igual. Sobre este punto me referiré más adelante en este trabajo de investigación.

En resumen, y tratando de realizar un compendio que integre todas las ideas indicadas con anterioridad, nos atrevemos a definir el capital intelectual, como un conjunto de activos estratégicos de naturaleza inmaterial o intangible que no pueden ser determinados con certeza ni precisión y con potencial para generar valor, riqueza y/o ventaja competitiva que no está reflejado en los estados contables tradicionales de la empresa. En esta línea, Sánchez Medina, Melián y Hormiga (2007; 102) lo definen como “combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc. de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja sostenida”.

Figura 3.6. Balance de Activos Intangibles.



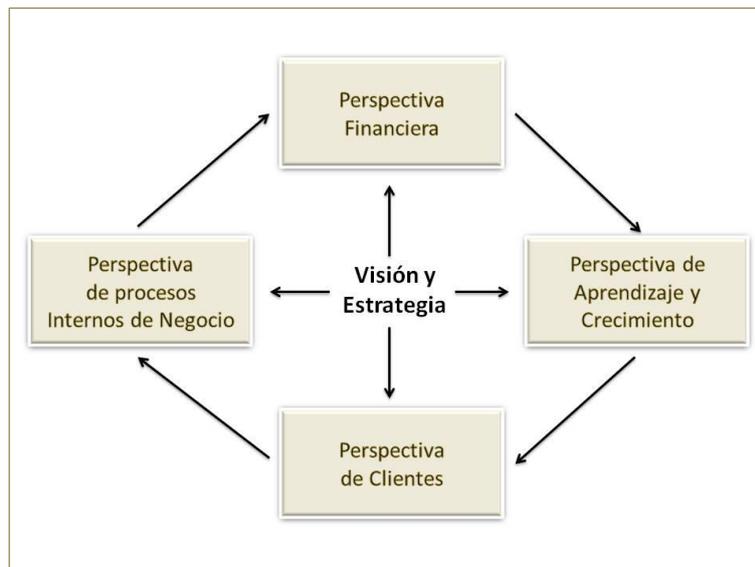
Fuente: Adaptado de Sveiby (1997)

3.3.4.1. Los modelos más destacados

Existen multitud de modelos que analizan y estudian la determinación, medición y gestión del capital intelectual y cómo gestionar el conocimiento. Sin ánimo de contemplarlos todos, las aportaciones más destacables realizadas por autores con cierto grado de utilización en el mundo empresarial como son:

- “Balanced Scorecard” (BSC) o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1993 y 1997): integra indicadores financieros y no financieros en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa, al objeto de medir los resultados que obtiene la organización.

Figura 3.7. The Balanced Scorecard.



Fuente: Kaplan y Norton (1997).

- “Technology Broker” de Brooking (1996), parte del concepto de que el valor de mercado de cualquier organización es la suma de sus activos tangibles y su Capital Intelectual que se clasifica en:

Figura 3.8. *Technology Broker*.



Fuente: *Annie Brooking (1996)*.

Aporta la idea de que para generalizar la medición del capital intelectual es necesario el desarrollo de métodos que permitan auditar la información y el conocimiento.

- “Navigator” de Edvinsson y Malone (1997), también conocido como modelo “Skandia” debido a su implantación en la aseguradora sueca, sostiene la idea de que la diferencia entre el valor de la empresa en libros y el atribuido por el mercado es debido a la existencia de activos intangibles no reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja.

El valor de mercado de la empresa está integrado por Capital Financiero y Capital Intelectual cuyos elementos quedan reflejados en la siguiente figura:

Figura 3.9. Esquema de Valor de Mercado de Skandia.



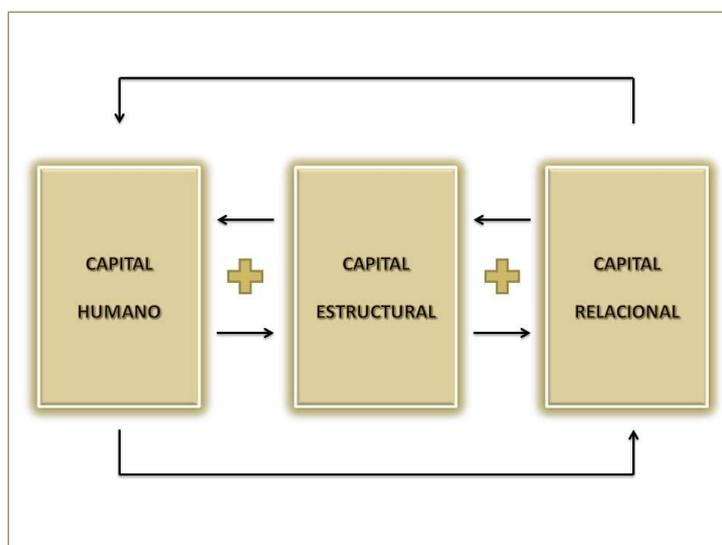
Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Afirman que no basta con actuar por separado en el capital humano, capital organizativo o clientes sino que debe ejecutarse conjuntamente ya que los unos se apoyan en los otros, integrado un único sistema.

- “Intellectual Assets Monitor” (Monitor de Activos Intangibles) de Sveiby (1997), basa su argumentación en la diferencia entre el valor de las acciones en el mercado y en libros, la cual es debida a las expectativas que los inversores poseen respecto a la generación de futuros flujos de caja, consecuencia de la existencia de activos intangibles que se centra en estudiar cómo medirlos y gestionar.
- Dirección Estratégica por Competencias de Bueno (1998a) que concibe al capital intangible como conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. De la combinación de dichas competencias básicas distintivas se obtiene la “competencia esencial”, formada por elementos de tipo tecnológico, organizativo y personal. El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias consiste en buscar esta “competencia esencial”.
- Modelo Intellect del Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998) pretende diseñar un proceso de identificación, selección, estructuración y medición, únicamente, de los elementos intangibles que sean capaces de generar rentabilidad.

El siguiente gráfico presenta los bloques en los que se estructura el modelo, cada uno de los cuales debe ser medido y gestionado con una dimensión temporal que integre el futuro:

Figura 3.10. Los Bloques del Capital Intelectual.



Fuente: Euroforum (1998).

3.3.4.2. Taxonomía del capital intelectual

Después de haber revisado en epígrafes anteriores el significado y la evolución del concepto de capital intelectual, así como también los modelos más destacados para su gestión, a través de las diferentes contribuciones que diversos autores e investigadores han aportado desde distintos ámbitos, ahora nos proponemos repasar las principales propuestas de clasificación. De todas ellas se desprende que, el capital intelectual comprende una gran cantidad y variedad de elementos, entiéndase, por ejemplo, de recursos, capacidades y activos intangibles, todos ellos manifestaciones del conocimiento. No existe acuerdo unánime sobre cuántos y cuales son, pero nadie duda en agruparlos, por lo menos en capital humano, capital estructural y capital relacional (Ramírez, 2010).

Tabla 3.12. Taxonomía del capital intelectual.

CAPITAL INTELECTUAL	CAPITAL HUMANO → Capital INDIVIDUAL	
	Capacidades y destrezas	Sullivan (1999), Edvinsson y Malone (1999), Nevado y López Ruiz (2002), Cañibano <i>et al.</i> (2009), Pérez Ortega y Tangarife (2013).
	Experiencia	Sullivan (1999), Edvinsson y Malone (1999), Nevado y López Ruiz (2002), Cañibano <i>et al.</i> (2009)
	Conocimiento y habilidades	Fernández Sánchez <i>et al.</i> (1997), Pérez-Bustamante (2000), Cabrita y Bontis (2008), Pérez Ortega y Tangarife (2013), Sierra y Rojo (2014), Joyanes (2015)
	Comportamientos	Cabrita y Bontis (2008)
	Competencias	Sveiby (1997)
	Stock de conocimiento	Euroforum (1998), Bueno (2000), Camisón, Palacios y Devece (2000), Bontis <i>et al.</i> (2002), Ordóñez de Pablos (2002a, 2002b y 2003)
	Ideas	Dean y Kretschmer (2007)
	Activos	Brooking (1996)
	CAPITAL ESTRUCTURAL → Capital COLECTIVO	
	Organizativo	Subramanian y Youndt (2005) Bueno (2000) Edvinsson y Malone (1999), Roos <i>et al.</i> (2001), Alarcón <i>et al.</i> (2012), Pastor <i>et al.</i> (2017)
	Innovación	Pérez Ortega y Tangarife (2013)
	Social	Nahapiet y Ghoshal (1998)
	Renovación y desarrollo	Edvinsson y Malone (1999), Roos <i>et al.</i> (2001)
	Relacional	Edvinsson y Malone (1999), Roos <i>et al.</i> (2001)
	Tecnológico	Bueno (2000)
	CAPITAL RELACIONAL → Capital COLECTIVO	
	Activos de mercado	Brooking (1997b)
	Perspectiva del cliente	Kaplan y Norton (1997)
	Estructura externa	Sveiby (1997), Sierra y Rojo (2014)
	Capital social	Nahapiet y Ghoshal (1998), Camisón <i>et al.</i> (2000), Subramanian y Youndt (2005), Bernárdez (2008), Moreno y Godoy (2012)
	Capital cliente	Edvinsson y Malone (1997), Bontis (1998), Chen, Zhu y Xie (2004), Alarcón <i>et al.</i> (2012), Pérez Ortega y Tangarife (2013), Sierra y Rojo (2014)

Fuente: Elaboración propia

Puede observarse cierta coincidencia entre autores e investigadores como también ocurre con los modelos revisados en el epígrafe anterior. Bontis (2001) ya apuntaba que muchos de ellos etiquetan los mismos elementos de diferente forma. Presentan un punto de partida similar si bien en su desarrollo adoptan posiciones,

planteamientos e interpretaciones no siempre opuestas pero sí en algunos casos diferentes utilizando nomenclaturas y definiciones distintas (García Parra et al., 2006). Dicho consenso inicial aparece igualmente presente en la literatura de otros autores como Euroforum (1998), Bueno (1998a y 2005b), Roos, Roos, Dragonetti y Edvinsson (2001a), Bontis (2001 y 2002), Navas y Ortiz (2002), Ordóñez de Pablos (2002a y 2003), Casado (2003), Cañibano y Sánchez (2004), Bernárdez (2008), Ventura (2008), Ramírez (2010), Moreno y Godoy (2012), Alarcón *et al.* (2012), Pérez Ortega y Tangarife (2013), Robles y Zaráte (2013), Sierra y Rojo (2014), Archibold y Escobar (2015), Gogan, Artene, Sarca y Draghici (2016), Barrena *et al.* (2016) y Pastor *et al.* (2017) al clasificar el conocimiento organizacional o capital intelectual en tres grandes ámbitos que comprenden a las personas, a la organización y al mercado, llamando a cada una de dichas dimensiones capital humano, capital estructural y capital relacional, respectivamente.

Figura 3.11. Dimensiones del Capital Intelectual.



Fuente: Elaboración propia.

Todo ello nos permite representar el concepto del capital intelectual y el de sus componentes mediante la formalización de la siguiente expresión matemática:

$$\text{Capital Intelectual} = \sum CH + \sum CE + \sum CR$$

Donde:

CH representa el Capital Humano

CE representa el Capital Estructural

CR representa el Capital Relacional

Debe indicarse que los componentes del capital intelectual no son, a pesar de ser un aspecto poco tratado en la literatura (Ordóñez de Pablos, 2001), compartimentos independientes y aislados entre ellos sino todo lo contrario. No obstante, en aras a una más fácil y mejor comprensión de cuanto aquí se expone, pasaremos a analizar cada componente de forma individualizada, no sin antes afirmar que para una correcta y eficiente gestión del capital intelectual deberán tenerse muy presentes las relaciones, vínculos y sinergias existentes así como aquellas que puedan generarse. En esta línea, autores como Kaplan y Norton (1997), Bontis (1998 y 2002), Euroforum (1998), Bontis, Chua y Richardson (2000) y Niven (2003) defienden la existencia de conexiones.

3.3.4.2.1. Capital humano

Desde la Antigua Grecia, filósofos como Aristóteles (384 a. C. – 322 a. C.) han destacado la importancia de las personas en la organización pero no ha sido hasta hace relativamente pocos años cuando se ha puesto más de manifiesto, apareciendo nuevos conceptos donde “el capital intelectual es la fuerza motriz de la nueva era y lo más codiciado. Los nuevos conceptos, las ideas, las imágenes son los auténticos artículos con valor en la nueva economía” (Rifking, 2000; 15).

Una diversidad han sido los estudiosos e investigadores que han definido el capital humano, término que fue por primera vez utilizado por el economista Theodore W. Schultz³⁴. Desde entonces, la literatura empresarial ha incluido bajo este concepto elementos diversos y heterogéneos, si bien podemos iniciar nuestro análisis indicando que representa las capacidades y destrezas (Sullivan, 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Nevado y López Ruiz, 2002; Cañibano, García Meca, García Osma y Gisbert, 2009; Mejía *et al.*, 2013), los conocimientos y habilidades (Fernández

³⁴ Theodore William Schultz es un economista norteamericano que, juntamente con Arthur Lewis, recibió el Premio Nobel de Economía en 1979, “por su investigación pionera en el desarrollo económico con atención particular a los problemas de los países en desarrollo”. Ver Schultz, T.W. (1961) *Investment in Human Capital*. American Economic Review.

Sánchez, Montes y Vázquez Ordás, 1997; Pérez-Bustamante, 2000; García Parra, 2004b; Cabrita y Bontis, 2008; Mejía *et al.*, 2013; Pérez Ortega y Tangarife, 2013; Archibold y Escobar, 2015), los comportamientos (Cabrita y Bontis, 2008), las competencias (Sveiby, 1997; Archibold y Escobar, 2015), la permanencia, formación, experiencia, creatividad y motivación (Pérez Ortega y Tangarife, 2013) que se han ido generando y que residen en las personas de cualquier organización, resultando ser la base para el resto de componentes del capital intelectual.

En este sentido Nahapiet y Ghoshal (1998) nos hablan del carácter individual del conocimiento, Brooking (1996) de activos basados en individuos y otros como Euroforum (1998), Bueno (2000), Camisón *et al.* (2000), Bontis, Crossan y Hulland (2002), Ordóñez de Pablos (2002a, 2002b y 2003) lo consideran como “stock” de conocimiento que poseen las personas pertenecientes a una organización.

En la misma línea, Dean y Kretschmer (2007), lo entienden como conjunto de ideas cuya localización se encuentra en el individuo. Por tanto, si quienes atesoran este conocimiento son los miembros de la empresa y no la propia organización, esta deberá cuidar, mimar, en definitiva, velar y tratar de retenerlos ante el riesgo de pérdida en caso de que estos decidan abandonar la empresa. Por eso, autores como Sveiby (1998 y 2000), Roos *et al.* (2001a), Sullivan (2001) definen el capital humano como aquel conocimiento que pierde una organización al ser abandonada por sus empleados. A este respecto debe indicarse lo apuntado por Sveiby (1998 y 2000) en el sentido de considerar que el capital humano únicamente incluye el personal capaz, experto, crítico, esto es, al personal con talento como ya definiremos más adelante, dejando, como indica Bontis (2001), en otra categoría de capital intelectual del personal.

Figura 3.12. Elementos del capital humano.



Fuente: Elaboración propia

A modo de ejemplo pueden citarse un detalle de algunos índices que podrían integrar el capital humano:

- Número de empleados, número de jefes, porcentaje de líderes.
- Índice de motivación y satisfacción del personal.
- Porcentaje de empleados con niveles avanzados de educación.
- Porcentaje de rotación y años promedio de servicio en la empresa.
- Duración media de los contratos de trabajo.
- Gasto en capacitación por cada trabajador y días anuales en capacitación.
- Porcentaje de empleados expertos y porcentaje de empleados noveles.
- Promedio de edad de los asalariados.
- Número de miembros de staff.
- Número de empleados a jornada completa y promedio de edad de empleados a tiempo completo.
- Valor agregado por empleado.

3.3.4.2.2. Capital estructural

Después de revisar las principales aportaciones existentes en la literatura empresarial acerca del significado y contenido que se incluye bajo la denominación de capital estructural, puede describirse como aquel conocimiento que sirve de infraestructura y soporte para el desarrollo, almacenamiento y aprovechamiento eficiente del capital humano (Cabrita y Bontis, 2008). Dicho de otro modo, representa aquel conocimiento que es propiedad de la empresa (Edvinsson, 1997; Sierra y Rojo, 2014; Robles y Zárata, 2015) dado que ha podido ser interiorizado como parte integrante de la misma en su estructura, sus rutinas, procesos y procedimientos organizativos o en su cultura con independencia de que sus miembros la abandonen (Bontis *et al.*, 2000; Camisón *et al.*, 2000). Por ello, Euroforum (1998) nos habla de conocimiento sistematizado, explícito e internalizado por la organización mientras Dean y Kretschmer (2007) afirman que el capital estructural se refiere a ideas localizadas en las estructuras organizativas de la empresa. Por su parte, Cañibano *et al.* (2009; 13) lo define como “el conjunto de conocimientos que permanecen en la empresa al final del día”.

Algunos autores se refieren al capital estructural con otras denominaciones como son capital organizativo (Subramanian y Youndt, 2005) u organizacional (Alarcón *et al.*, 2012; Barrera *et al.*, 2016; Pastor *et al.*, 2017) e intelectual (Alarcón *et al.*, 2012), capital social explícito (Nahapiet y Ghoshal, 1998) y capital interno (Pérez Ortega y Tangarife, 2013) mientras que para otros como Edvinsson y Malone (1999) y Roos *et al.* (2001a), se subdivide en tres tipos distintos de capital, a saber, el capital

organización, el capital renovación y desarrollo y el capital relacional. El capital organizativo contempla aspectos relacionados con la estructura interna de la empresa, su organización y su proceso de toma de decisiones, es decir, está formado por activos de naturaleza intangible que general valor en la organización desarrollando y estructurando no solo la actividad de la organización, sino también la propia identidad de la misma. En cambio, el capital renovación y desarrollo o capital innovación incluye todos aquellos aspectos de la organización que pueden generar, a través de una mejora, un valor en el futuro. Respecto al contenido y significación del capital relacional, será expuesto en el siguiente punto.

Bueno (2000 y 2005b) lo clasifica en dos componentes básicos: capital organizativo y capital tecnológico. En ambos casos se trata de conocimiento colectivo existente en la organización peor mientras que el primero, hace referencia al conocimiento de carácter general, gestionado gracias a la cultura, rutinas y estructura organizativa, capacidades en tecnologías de la información y las comunicaciones, en cuando al segundo, se refiere a conocimiento de naturaleza técnico-científica. Para Nevado y López (2008; 175) es la “suma de capitales de procesos internos, relacional, comunicacional y de innovación, desarrollo e investigación”.

En cualquier caso, debemos indicar que, como ya se ha expuesto en apartados anteriores, todas estas clasificaciones del capital estructural no aparecen explícitamente en algunos modelos de gestión del conocimiento.

Figura 3.13. Elementos del capital estructural.



Fuente: Elaboración propia

Como ejemplo, a continuación se relaciona un pequeño detalle de algunos indicadores que pueden integrar el capital estructural:

- Gasto de la administración en el control de activos.
- Gastos administrativos entre ingresos y por empleado.
- Capacidad de tecnologías de la información entre el número de trabajadores.
- Tasa de productividad en relación al de la industria.
- Número de ordenadores por asalariado de la organización.
- Staff de tecnologías de la información entre el staff total.
- Capacidad e inventario en tecnologías de la información y depreciación entre el inventario total de la empresa.
- Tiempo promedio de respuesta y nivel de calidad otorgado a la organización.
- Porcentaje de contratos cumplidos sin errores.

3.3.4.2.3. Capital relacional

La empresa, como ser viviente que es y, por lo tanto, con esperada vocación de pervivencia en el tiempo, no puede permanecer aislada del exterior sino que actúa como un sistema abierto al relacionarse con su entorno.

Indica Viedma (2004; 4) que “los intangibles por sí solos no pueden crear valor y necesitan para ello desplegarse y aplicarse en la realización de actividades que conduzcan a la creación de productos y servicios competitivos”.

El conocimiento fruto del conjunto de relaciones aportantes de valor que mantiene la organización con distintos agentes externos así como internos (Stewart, 1998; Roos *et al.*, 2001a; Ordóñez de Pablos, 2003; Sierra y Rojo, 2014; Archibold y Escobar, 2015) definen el llamado capital relacional. Así, García Parra (2004b; 10) lo entiende como “el valor de las relaciones que la empresa posee con sus clientes, accionistas, socios, proveedores, etc.”. Por su parte, Cañibano *et al.* (2009; 13) lo define como “el conjunto de recursos ligado a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores, accionistas o socios”. Así, Pérez Ortega y Tangarife (2013) lo conciben como relación con clientes, proveedores, alianzas y reputaciones y, en la misma línea, para Pastor *et al.* (2017), consiste en relaciones con clientes, proveedores, socios y canales de distribución.

Para darnos cuenta de cuál es su contenido basta con enumerar la gran variedad de nombres que ha recibido en los distintos modelos de gestión de existentes en la literatura empresarial. Así, es conocido como activos de mercado (Brooking, 1997b; Sierra y Rojo, 2014), perspectiva del cliente (Kaplan y Norton, 1997), estructura externa (Sveiby, 1997), capital externo (Pérez Ortega y Tangarife, 2013), capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Camisón *et al.*, 2000; Subramanian y Youndt,

2005; Bernárdez, 2008; Moreno y Godoy, 2012; Barrena *et al.*, 2016) o capital cliente (Edvinsson y Malone, 1997; Bontis, 1998; Chen, *at al.*, 2004; Pérez Ortega y Tangarife, 2013; Sierra y Rojo, 2014).

En la figura que aparece a continuación pasamos a indicar los principales elementos que incluye el capital relacional:

Figura 3.14. Elementos del capital relacional.



Fuente: Elaboración propia.

Autores como Nahapiet y Ghoshal (1998), Prusak (1998), McElroy (2001), Cohen y Prusak (2001) y Bernárdez (2008) proponen un cambio en la denominación del término capital relacional por el de capital social por ser aquella parte del capital intelectual sustentada en un conjunto de valores basados en la confianza, lealtad, sinceridad, compromiso, transparencia, solidaridad, responsabilidad, honestidad y ética. En esta línea, Gogan *et al.* (2016) lo conciben como capacidad para establecer y desarrollar relaciones basadas en la confianza.

A modo de ejemplo, se indica a continuación el detalle de algunos indicadores e índices que pueden integrar el capital relacional:

- Número de clientes en cartera, clientes perdidos y participación de la organización en el mercado.
- Inversión en días en visitas a clientes y cobertura del mercado.
- Número de visitas del cliente a la empresa y su grado de satisfacción.
- Inversión en tecnologías de la información entre el gasto a servicio a clientes.
- Acceso telefónico o electrónico a clientes.
- Número de clientes por empleado contratado y trabajadores dedicados a la atención.

- Gasto en servicio por cliente y rentabilidad por cliente.
- Frecuencia de repetición sobre compras de clientes.

3.3.4.3. Consideraciones previas sobre la determinación del capital intelectual

Dado que el factor humano resulta ser un elemento estratégico de primer orden, explicativo de la capacidad de diferenciación que posee la empresa, resulta ser lógico pensar que debería realizarse un esfuerzo en la identificación, medición y valoración en la forma en que tal recurso se desarrolla en la organización.

Como se ha visto en los dos epígrafes precedentes, existen grandes similitudes en las aportaciones realizadas por la mayoría de autores, investigadores y escuelas. Al clasificar el conocimiento organizativo o capital intelectual el acuerdo es prácticamente unánime en agruparlo en tres dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Una primera aproximación nos obliga a reflexionar acerca de dichas dimensiones por cuanto que la mayoría de modelos consideran a sus componentes como autónomas, es decir, sin ninguna interacción ni interdependencia con el resto de variables. Se trata de una simplificación de la realidad materializada al definir y configurar los distintos modelos y aportaciones sobre el capital intelectual dado que, en la mayoría de casos, las variables definitorias del conocimiento organizativo están claramente vinculadas entre sí, operando conjuntamente y, en consecuencia, resultando, a veces, imposible identificar, medir y determinar su valor de forma individual.

En la actualidad, uno de los problemas más importantes en los que están trabajando numerosos académicos, consultores y empresarios es la concreción de modelos que permitan identificar y estructurar el capital intelectual para que, de este modo, se haga visible, facilitando así su medición, gestión y control de modo que se genere valor para la empresa y se incremente su competitividad.

Malgioglio, Carazay, Suardi, Bertolino, Díaz, Fernández, Mancini, Mannini, Tapia y Vázquez (2001) ya se refieren a la pérdida de relevancia de la información contable tradicional para la toma de decisiones de inversión, crédito y gestión. Otros autores apuntan a la importancia de que la contabilidad proporcione información sobre las inversiones realizadas en intangibles en el sentido de que estas sean reconocidas y registradas como activos y no como simples partidas de gasto (Cañibano, García-Ayuso y Sánchez, 1999; Lev, 2003; Cañibano y Gisbert, 2003; García Parra, 2004b; Ramírez, 2004 y 2007; Monclús, Rodríguez, Torres y Vidal, 2006). En este sentido, Lev (2003; 105) indica la “clara diferencia entre el tratamiento contable de las inversiones materiales y las intangibles: mientras las primeras son consideradas

como activos (...), las segundas aparecen mayoritariamente imputadas directamente como gasto”.

Desde sectores del ámbito académico como desde el de la gestión empresarial se cuantifica el valor de mercado de una organización como el resultado de añadir al valor contable reflejado en sus libros el valor de sus intangibles.

A tal respecto debe hacerse una doble reflexión crítica: en primer lugar, en el sentido de que el balance financiero no contiene, en la mayoría de casos, todos los activos intangibles de la empresa. Un claro ejemplo puede verse en el fondo de comercio, dado que sólo se reconocerá cuando haya sido adquirido a título oneroso y corresponde a los beneficios económicos futuros procedentes de activos que no han podido ser identificados individualmente y reconocidos por separado (Normas de registro y valoración del PGC³⁵, 2007). Y en segundo lugar, no deberá olvidarse la valoración realizada ante cualquier hecho económico. Recordemos que tanto el Real Decreto 1514/2007³⁶ y el Real Decreto 1515/2007³⁷, ambos de fecha 16 de noviembre, por los que se aprueba, respectivamente, el Plan General de Contabilidad y el Plan General de Contabilidad para Pequeñas y Medianas Empresas, en el apartado referente al “marco conceptual de la contabilidad” establece la obligación a seguir una prudencia valorativa y conservadurismo en el registro de estimaciones y valoraciones en condiciones de incertidumbre. En opinión de Cañibano *et al.* (2009; 23) “la normativa contable vigente (...) influida por el principio de coste histórico y el conservadurismo, permite un reconocimiento muy parcial de los activos intangibles”.

Adicionalmente a todo cuanto antecede a este epígrafe debe ponerse de relieve el hecho de la existencia de intangibles no medibles, principalmente vinculados al comportamiento y la conducta humana, por ejemplo, su motivación, sus valores o compromiso con la organización, el talento y otros más vinculados a la propia organización, como es la cultura empresarial los cuales son de gran importancia para la gestión estratégica y el éxito de la organización (Sarmiento, 2011).

Afirma García Parra *et al.* (2004) que:

“Las empresas se enfrentan, por una parte, al reto de acometer inversiones intangibles que potencien la capacidad de generación de riqueza en el futuro y, por otra, a la necesidad de identificar y gestionar, de manera eficiente, los activos intangibles existentes en el seno de la organización” (p, 4).

³⁵ PGC son las siglas de Plan General de Contabilidad.

³⁶ Publicado en el B.O.E. número 278, de 20 de noviembre de 2007.

³⁷ Publicado en el B.O.E. número 279, de 21 de noviembre de 2007.

Por su parte, Cañibano *et al.* (2009) apuntan a la necesidad de tener en cuenta intangibles no monetarios como son el capital humano, la ecología y aspectos ambientales, culturales, sociales, etc..

Podemos afirmar que la identificación, clasificación y medición de los intangibles de una organización es un proceso limitado conceptualmente (Ordóñez de Pablos, 2004), arduo (García Parra *et al.*, 2004; Sarmiento, 2011) y difícil (Malgioglio *et al.*, 2001; García Parra *et al.*, 2004; Sarmiento, 2011), con diversidad de definiciones y valoraciones (García Parra, 2004a), costoso en términos de recursos financieros y no financieros (Sarmiento, 2011) que “dista mucho de ser absoluta” (Jericó, 2012; 60).

3.3.4.4. Buscando respuestas en el ámbito financiero y contable

3.3.4.4.1. Antecedentes en el ámbito nacional

En el ámbito de la normativa española, el primer antecedente, en términos contables, viene de la contabilidad financiera al referirse al llamado *Goodwill* o fondo de comercio (García Parra *et al.*, 2004). El Plan General de Contabilidad (1990), aprobado por el Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre³⁸ y la posterior Resolución del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC)³⁹ de 21 de enero de 1992 sobre normas de valoración del inmovilizado inmaterial (BOICAC⁴⁰ 8), lo define como un conjunto de bienes inmateriales, tales como la clientela, nombre o razón social, localización de la empresa, cuota de mercado, nivel de competencia comercial, capital humano, canales comerciales y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa, siempre que haya sido adquirido a título oneroso. Igual criterio de reconocimiento para el fondo de comercio es el adoptado por AECA⁴¹.

³⁸ Publicado en el B.O.E. nº 310 de 27 de diciembre de 1990. Según su Disposición Final 6ª con entrada en vigor de la disposición el día siguiente al de su publicación en el B.O.E., siendo el Plan General de Contabilidad obligatorio para los ejercicios iniciados a partir de 31 de diciembre de 1990.

³⁹ Es un Organismo Autónomo, adscrito al Ministerio de Economía y Competitividad, que rige su actuación por las leyes y disposiciones generales que le sean de aplicación y, especialmente, por lo dispuesto por la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración del Estado, así como por Texto Refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas (Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio) y su Reglamento de desarrollo (Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre). Para más información consultar en Internet: <http://www.icac.meh.es/>

⁴⁰ Consultas debidamente documentadas realizadas por los usuarios y publicadas en el Boletín del Instituto de Contabilidad por su interés general. Para más información, consultar <http://www.icac.meh.es/seccion.aspx?hid=71>

⁴¹ Es la única institución profesional española emisora de Principios y Normas de Contabilidad generalmente aceptados y de pronunciamientos y estudios sobre buenas prácticas en gestión empresarial. Para más información, consultar en Internet: <http://www.aeca.es/>

Consecuentemente, el fondo de comercio se visualiza, materializa y cuantifica únicamente en los casos de adquisición o fusión de sociedades como diferencia entre el valor contable o valor en libros de la empresa y el precio pagado por ella, a partir de la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} \text{Fondo de Comercio (Goowill)} &= \text{Precio Pagado} - \text{Valor Contable (*)} \\ &= \text{Fondo de Comercio ADQUIRIDO (**)} \end{aligned}$$

(*) Es el valor neto que presenta su contabilidad, esto es, el valor de su patrimonio o recursos propios, o lo que es lo mismo el activo total (corriente y no corriente) menos el pasivo total (corriente y no corriente) que nos informa del excedente de bienes y derechos sobre el total de deudas.

(**) Aquel que surge como consecuencia de una transacción, debiendo ser diferenciado del Fondo de Comercio Interno, esto es, aquel que se debe a la apreciación de factores de valor propios de la organización no reconocidos contablemente.

Tres son las objeciones o críticas que pueden hacerse al fondo de comercio como herramienta en la medición y la cuantificación de los activos intangibles o capital intelectual:

- La primera objeción se refiere a su visibilidad limitada, dado que como la propia normativa legal indica, únicamente se materializará con ocasión de una adquisición onerosa, o lo que es lo mismo, salvo en los casos de compraventas societarias no puede cuantificarse su valor en una cifra concreta, lo cual obedece a que supone la única forma objetiva de cuantificación de su valor
- La segunda objeción tiene que ver con su estaticidad, es decir, dado que su cuantificación se producirá en los casos de adquisiciones no gratuitas, precisamente será en el momento de materializarse la operación cuando se determine y fije su valor o precio, resultando ya un valor fijado e inamovible para el futuro.
- Por último, la tercera objeción afecta a la subjetividad en la valoración y determinación del montante al cual ascenderá dada hasta la fecha la no existencia de ciencia, fórmula o teoría que tan siquiera permita aproximarnos a la fijación de un valor totalmente objetivo.

Figura 3.15. Objeciones a la cuantificación contable del activo intangible.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.4.4.2. Antecedentes en el ámbito internacional

En el ámbito de normativa internacional contable el tratamiento es mucho más exhaustivo. En el año 1997 el ASB⁴² emitió la norma FRS 10 “Fondo de comercio y activos intangibles” (Financial Reporting Standard FRS 10 “Goodwill and intangible assets”)⁴³ que sustituyó el SSAP 22 “Accounting for goodwill”, de 1984 posteriormente revisado en 1989, referente a la contabilidad para el fondo de comercio, que, a su vez en 1994, fue parcialmente modificado por el FRS 6 “Acquisitions and Mergers”, referente a fusiones y adquisiciones y por el FRS 7 “Fair values in acquisition accounting”, referente al valor razonable en adquisiciones contables.

⁴² ASB son las siglas de “Accounting Standards Board”. Desde 1990, se hizo cargo de la tarea de establecer las normas de contabilidad que anteriormente ejercía la “Accounting Standards Comité” (ASC). Es un organismo que se ocupa de la emisión de las normas contables en Reino Unido que también colabora con organismos encargados de emitir las normas contables en otros países y con entes como el Internacional “Accounting Standards Board” (IASB). Ambos organismos influyen en el desarrollo de las normas internacionales, y garantizan que sus normas se elaboren teniendo en cuenta los acontecimientos internacionales. Para más información consultar en <http://www.asb.co.za/>

⁴³ Los antecedentes de esta norma fueron en 1990 el ED 47 “Accounting for goodwill”, referente a la Contabilidad del fondo de comercio, y el ED 52 “Accounting for intangible fixed assets”, referente a la Contabilidad de activos fijos intangibles. Posteriormente, Discussion Paper “Goodwill and intangible assets” (1993), Working Paper “Goodwill and intangible assets” (1995) y el FRED 12 “Goodwill and intangible assets” (1996), todos ellos referentes al tratamiento del fondo de comercio y los activos intangibles.

En el FRS 10 aparece una definición mucho más precisa del concepto de activo intangible como aquel activo no financiero, sin sustancia física pero identificable, es decir, que puede venderse independientemente de la empresa dado que en el caso contrario debe considerarse inseparable del fondo de comercio, y controlado por la misma mediante derechos legales o su custodia física.

Por su parte, el “International Accounting Standards Committee”⁴⁴ que disponía de normas relativas a algunos activos intangibles, como es el caso de los costes de investigación y desarrollo (IAS 9 de 1978, revisada en 1993) y de combinaciones de empresas (IAS 22 de 1983, revisada en 1993 y 1998), formaliza y emite, en el año 1998, una norma que trata de modo específico los activo intangibles, conocida como el IAS 38.

Dicha norma define y establece requisitos para el reconocimiento de un activo intangible. Entiende que será aquel que sea “identificable, de carácter no monetario y sin sustancia física” (NIC 38, párrafo 8) mantenido para el uso en la producción o venta de bienes y servicios, para alquilarlo a terceros o para propósitos administrativos, debiendo cumplir (NIC 38, párrafo 22):

- Que exista probabilidad de que los beneficios económicos futuros correspondientes al activo lleguen a la empresa.
- Que el coste del activo pueda ser medido con fiabilidad.

3.3.4.4.3. El caso español

En España, el enfoque dado por el Plan General de Contabilidad, aprobado por el Real Decreto 1643/1990 de 20 de diciembre, o PGC-1990 y la normativa complementaria coincide en lo esencial con lo indicado por el ASB (1997) y la IASC (1998). Ahora bien, en la normativa española no se menciona la existencia probable de beneficio económico futuro atribuible al activo intangible que fluya a la empresa, por lo que no existen pautas a seguir para decidir cuándo nos encontramos ante este tipo de activos. Pese a ello, en el Documento nº 3 de AECA (1991; 23) sí se observa una referencia a los beneficios futuros en el contexto de las características a cumplir por dichos bienes.

⁴⁴ International Accounting Standars Committee (IASC) o Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, con origen en 1973, nace del acuerdo de los representantes de profesionales contables de Alemania, Australia, Estados Unidos, Francia, Holanda, Irlanda, Japón, México y Reino Unido para la formulación de una serie de normas contables que pudieran ser aceptadas y aplicadas con generalidad en distintos países con la finalidad de favorecer la armonización de los datos y su comparabilidad. Para más información consultar en Internet: <http://www.nicniif.org/home>

Puede afirmarse que los cambios en nuestro entorno macroeconómico y financiero, así como la internacionalización y globalización de nuestra economía, han forzado una necesaria y seria reforma y adaptación de nuestro derecho mercantil, financiero y contable que ha supuesto un acercamiento a la filosofía anglosajona contable recogida en el contenido de las NIC/NIIF⁴⁵ emitidas por el IASB. La adopción de dicha nueva filosofía se ha materializado en la aprobación de la Ley 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea⁴⁶, que introdujo en el Código de Comercio y en la Ley de Sociedades Anónimas las modificaciones imprescindibles para avanzar en el proceso de convergencia internacional, así como a través del Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el nuevo Plan General de Contabilidad⁴⁷, posteriormente modificado por el Real Decreto 1159/2010 de 17 de septiembre⁴⁸ y otra normativa complementaria.

De conformidad con la Disposición Final 1ª de la Ley 16/2007, también se aprobó un Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas⁴⁹, conocido como PGC Pyme, posteriormente modificado por el Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre, que pretende ser una herramienta que facilite la aplicación del nuevo marco contable, en atención a las particularidades de este tipo de empresas, no nos olvidemos, elegidas para este trabajo de investigación.

⁴⁵ La normativa contable estándar o normativa internacional de contabilidad dictada entre los ejercicios 1973 y 2001 reciben el nombre de “Normas Internacionales de Contabilidad” (NIC) y fue emitida por el International Accounting Standards Committee (IASC), precedente del actual IASB. Desde abril de 2001, este organismo adoptó todas las NIC y denominó a la nueva normativa “Normas Internacionales de Información Financiera” (NIIIF). También son conocidas por sus siglas en inglés IFRS (International Financial Reporting Standard).

⁴⁶ Publicado en B.O.E. nº 160 de 5 de julio de 2007. Según su Disposición Final 2ª con entrada en vigor el día 1 de enero de 2008 y que se aplicó respecto de los ejercicios que se iniciaron a partir de dicha fecha, excepto la Disposición Adicional 2ª (información en memoria y consolidación del sector público) y la Disposición Adicional 7ª (Modificación del Texto Refundido de la Ley del Catastro Inmobiliario, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2004, de 5 de marzo, y del Texto Refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales, aprobado por el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo) que entró en vigor el día siguiente al de su publicación en el “Boletín Oficial del Estado”.

⁴⁷ Publicado en el B.O.E. nº 278 de 20 de noviembre de 2007. Según su Disposición Final 6ª con entrada en vigor el día 1 de enero de 2008, siendo de obligatorio para los ejercicios iniciados a partir de dicha fecha.

⁴⁸ B.O.E. nº 232 de 24 de septiembre de 2010. Según su Disposición Final 4ª con entrada en vigor el día siguiente al de su publicación en el “Boletín Oficial del Estado”, siendo de obligatorio para los ejercicios iniciados a partir del 1 de enero de 2010.

⁴⁹ Publicado en B.O.E. nº 279 de 21 de noviembre de 2007, mediante el Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. Según su Disposición Final 3ª con entrada en vigor el día 1 de enero de 2008, siendo de obligatorio para los ejercicios iniciados a partir de dicha fecha.

Como indican Cañibano y Gibert (2003; 190), la normativa contable española anterior no recogía ninguna definición sobre el concepto de activo intangible limitándose a inventariar todos los elementos clasificados de “inmovilizado inmaterial” y a describir su tratamiento contable. Este es el panorama que nos sigue ofreciendo el nuevo Plan General de Contabilidad (PGC 2007), dado que no nos facilita una definición clara y concreta de activo intangible. Ahora bien, el nuevo Plan sí nos proporciona una definición de activo en su marco conceptual, en los siguientes términos: “bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro” (PGC 2007, Marco conceptual, 4º “Elementos de las cuentas anuales”, párrafo 2) y, en la norma 5ª de la segunda parte del Plan, al igual que se hace en NIC 38 (2004), se hace referencia a la definición indicada de activo del marco conceptual y a la característica de identificabilidad como requisitos para ser reconocidos como activos en los siguientes términos “para el reconocimiento inicial de un inmovilizado de naturaleza intangible, es preciso que, además de cumplir la definición de activo y los criterios de registro o reconocimiento contable contenidos en el Marco Conceptual de la Contabilidad, cumpla el criterio de identificabilidad (...) implica que el inmovilizado cumpla alguno de los dos requisitos siguientes:

- a) Sea separable, esto es, susceptible de ser separado de la empresa y vendido, cedido, entregado para su explotación, arrendado o intercambiado;
- b) Surja de derechos legales o contractuales, con independencia de que tales derechos sean transferibles o separables de la empresa o de otros derechos u obligaciones” (PGC 2007, Marco conceptual, 5º “Inmovilizado intangible”, párrafo 2).

En resumen, los requisitos para el reconocimiento son muy similares a los que dispone la NIC 38 (2004) al establecer que únicamente se reconocerá si, y solo si cumple:

- Que sea probable la obtención por parte de la empresa de beneficios económicos futuros procedentes del activo en cuestión.
- Que su valoración pueda ser estimada de forma fiable.

A raíz de la entrada en vigor del nuevo Plan General de Contabilidad (2007), en cumplimiento de la disposición final 3ª del Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, el ICAC ha emitido algunas nuevas interpretaciones para el tratamiento de los inmovilizados intangibles mediante la aprobación de resolución, que también resulta ser de obligado cumplimiento para todas aquellas empresas que aplican el Plan General de Contabilidad de Pymes, según lo establecido por la disposición final 1ª del Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre. Así, mediante la Resolución de

28 de mayo de 2013, por la que se dictan normas de registro, valoración e información a incluir en la memoria del inmovilizado intangible⁵⁰, el ICAC reproduce criterios ya aprobados en la Resolución de 21 de enero de 1992, antecedente inmediato en la materia, anteriormente ya citada, sistematizando la doctrina y desarrollando normas de registro y valoración sobre los intangibles.

Dicha Resolución, en su norma de registro y valoración primera y segunda establece que para el reconocimiento de un inmovilizado de naturaleza intangible se exige el cumplimiento de los criterios generales recogidos en el Marco Conceptual de la Contabilidad del Plan General de Contabilidad (2007), es decir, cumplir con la definición de activo y con los criterios de reconocimiento:

- Que sea probable la obtención a partir del mismo de beneficios o rendimientos económicos para la empresa en el futuro.
- Que pueda valorarse de manera fiable.

Adicionalmente deberá también cumplirse el criterio de identificabilidad, lo cual implica que el activo reúna alguno de los siguientes requisitos:

- Ser separable, es decir, susceptible de ser separado o escindido de la entidad y vendido, cedido, dado en explotación, arrendado o intercambiado, ya sea individualmente o junto con el contrato, activo o pasivo con los que guarde relación.
- Surgir de derechos legales o contractuales, con independencia de que tales derechos sean transferibles o separables de la empresa o de otros derechos u obligaciones.

Ello representa el principal obstáculo para que la mayor parte de la inversión en elementos de naturaleza intangible de la empresa, como por ejemplo pueden ser las relaciones con los clientes o con el propio personal de la empresa, el capital humano o el capital estructural, es decir, mayormente los intangibles generados internamente por la empresa, al no satisfacer la definición de activo y así como tampoco los requisitos establecidos para su reconocimiento e identificabilidad deban contablemente ser registrados como gasto al incurrir en ellos, representando un cargo en la cuenta de resultados y, por consiguiente, no aparecer reflejados en el activo del balance.

Dadas las restricciones legales para el reflejo contable de ciertos elementos intangibles en el balance societario, la única posibilidad de presencia de los mismos en los estados financieros se reduce, con carácter voluntario, al ámbito de la memoria, a incluir en la presentación de las cuentas anuales a depositar en el

⁵⁰ Publicada en B.O.E. nº 132, de 3 de junio de 2013.

Registro Mercantil tras la aprobación de Junta General de accionistas o socios. En este sentido, el informe RICARDIS (European Comision, 2006) ofrece a las empresas ciertas recomendaciones a la hora de preparar la información referente a su capital intelectual que afecta a la actividad de la organización, sus objetivos, su estrategia y su *know-how*.

El carácter voluntario lleva a las empresas a analizar las ventajas y los inconvenientes de especificar información de elementos de naturaleza intangible que cabe ser considerada de estratégica y crítica. La imagen y la reputación de la marca puede ser un motivo que juegue a favor, por las consecuencias económicas positivas que ello entraña, frente al temor a dañar la competitividad de la propia empresa. Por ello creemos que la información sobre los activos intangibles, en caso de incluirse en la memoria, se presenta de forma muy limitada.

En definitiva, las limitaciones legales impuestas para el reconocimiento e identificabilidad y reflejo contable de los intangibles así como la voluntariedad en el contenido y el alcance de la información detallada en la memoria, es decir, la falta de exigencia legal que fuerce su inclusión, es el principal hándicap para visualizar y encontrar respuestas en el ámbito financiero y contable.

En esta línea, autores como Cañibano *et al.* (1999), Lev (2003), Cañibano y Gisbert (2003), García Parra (2004a), Ramírez (2004 y 2007), Monclus *et al.* (2006), Barrios *et al.* (2006) y Sarmiento (2011) se refieren a la pérdida de relevancia y a la poca utilidad del actual sistema contable al afirmar que el actual nuevo modelo económico centra su atención en la gestión del conocimiento, en las tecnologías de la información y la comunicación y no en un sistema económico como antaño. El devenir de lo intangible como aspecto vital en la economía actual obliga a una reflexión respecto de la operancia o inoperancia de su tratamiento contable.

3.3.4.5. Buscando respuestas fuera del ámbito financiero y contable

Ya fuera de la órbita financiero-contable y, aceptado el factor humano como fuente de riqueza para las empresas, es lógico que desde su dirección trate de prestarse atención a su gestión. Es por ello que en un intento por su identificación y clasificación, la mayoría de modelos indicados con anterioridad, se basan en análisis cuantitativo a través de la auditoría interna mediante ratios y la fijación de diversos indicadores no financieros, así como en el análisis cualitativo a través de cuestionarios, encuestas, entrevistas y registros, como por ejemplo datos sobre la equidad en el sistema retributivo, quejas del personal, índices de rotación y absentismo, nivel de formación, expedientes de trabajadores, condiciones de seguridad e higiene, técnicas de selección, etc., que ayuden a la reflexión.

Partiendo de la revisión de la literatura referente a diversos modelos y sistemas de cuadro de mando de los recursos humanos (López Viñegla y Nevado, 1999a y 1999b; Fitz-Enz, 2000; Fundipe, 2001; Becker, Huselid y Ulrich, 2001; Lawson y Hepp, 2001; Huselid, Becker y Beatty, 2005; Rampersad, 2006), de la literatura referente a la gestión y el control interno (Poch, 1998; Porret, 2000 y 2010; Muñiz, 2003, 2009, 2012 y 2013; Nevado y López Ruíz, 2008; ACCID⁵¹, 2010) y la propia experiencia y ejercicio profesional de éste doctorando, así como de la observación en el mundo de la consultoría, asesoría y asistencia a la empresa, a continuación se relaciona una selección de los ratios e indicadores más significativos en la gestión de los recursos humanos, clasificados por niveles de impacto en la empresa, con la esperanza de que permitan cubrir de una forma amplia los aspectos más relevantes de dicho ámbito.

3.3.4.5.1. Indicadores y relaciones de gestión de los recursos humanos

Como paso previo a la exposición de indicadores, relaciones y ratios de análisis y gestión del factor trabajo debe precisarse que algunos de ellos son visibles en términos cuantitativos, es decir, en cifras numéricas, mientras que otros deberán ser considerados desde una óptica no numérica, esto es, la cualitativa. Para este último caso, la información obtenida deberá ser analizada de modo interpretativo, subjetivo, impresionista e incluso, en algún caso, diagnóstico, es decir, dista mucho poder ser considerada como absoluta (Jerico, 2012).

Tabla 3.13. Indicadores, índices y ratios del impacto del factor humano en los resultados financieros.

Impacto del factor humano en resultados financieros
· Ingresos por Empleado = Cifra de Negocios / Número de Empleados
· Beneficio por Empleado = BAII (*) / Número de Empleados
· Porcentaje de Distribución del Gasto de Personal = Total Costes Salariales (**) / Total Costes Laborales (***)
· Eficiencia del Gasto asociado a la función de Personal = BAII (*) / Total Costes Laborales
· Índice de Costes Laborales = Total Costes Laborales (**) x 100 / Cifra de Negocios
· Indicadores de Producción = Número de Unidades Fabricadas / Número de Trabajadores = Unidades Producidas / Horas de Trabajo = Unidades Producidas / Modas de MOD (****) = Horas Extraordinarias Trabajadas / Número total de horas Trabajadas

⁵¹ ACCID son las siglas de Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció. Más información en <http://www.accid.org>

· Índice de Productividad = Volumen de la Cifra de Ventas / Número Total de Horas de la Mano de Obra

(*) Beneficio neto antes de intereses e impuestos.

(**) Coste de recibos salariales y cuotas de Seguridad Social

(***) Coste de los recibos salariales, cuotas a la Seguridad Social y otros gastos asociados a la función de personal (formación, desarrollo, etc.)

(****) MOD son las siglas de Mano de Obra Directa

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.14. Ratios del efecto del personal sobre la clientela de la empresa.

Efecto del personal sobre la clientela de la empresa
· Cuota por Mercado por Producto = Volumen de Ventas por Producto / Volumen de Negocio del Mercado
· Cuota de Mercado de la Empresa = Total del Volumen de Ventas de la Empresa / Volumen de Negocio del Mercado
· Incremento de Clientes = Incremento Volumen de Ventas a Nuevos Clientes / Incremento Volumen de Ventas en el Mercado = Incremento de ventas de la empresa por unidad de negocio / Incremento volumen de ventas en el Mercado
· Retención de Clientes = Antigüedad Media de la Base de Clientes / Tasa de Rotación de Clientes
· Satisfacción de la Clientela = Número de Facturas Rectificadas / Número de Facturas Emitidas = Número de Reclamaciones Recibidas / Volumen de Negocio que Representan

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.15. Indicadores, índices y ratios del efecto de políticas de recursos humanos en la satisfacción del personal.

Efecto de políticas de recursos humanos en satisfacción del personal
· Nivel de compromiso con el proyecto de la organización
· Nivel de satisfacción en relación a los jefes que les dirigen
· Nivel de acceso a programas de formación para el desempeño adecuado de su puesto
· Nivel de reconocimiento por el desempeño de su trabajo
· Nivel de satisfacción general con la empresa y con el equipo de trabajo
· Nivel de motivación respecto a la retribución percibida en sus distintas modalidades (retribución dineraria y retribución dineraria o paquetes de compensación)
· Número de bajas no deseadas por la empresa en un determinado período
· Índice de Satisfacción del Personal = [Puntuaciones Cuestiones de Satisfacción / Máxima Puntuación Posible en Encuesta de Satisfacción] x 100
· Índice de Rotación = [(Número de Ingresos + Número de Ceses) x 100 / 2] / Plantilla Media del

<p>Período = Número de Ceses x 100 / Plantilla Media del Período</p>
<p>· Índice de Retención de Empleados Clave = $\frac{\text{Número de Ceses de Empleado Clave}}{100} \times \text{Número Total de Empleados Clave}$</p>
<p>· Índice de Absentismo = $\frac{\text{Número de Horas Totales de Ausencia}}{\text{Jornada Total Trabajada}}$ = $\frac{\text{Número de Días Totales de Ausencia}}{\text{Jornada Total Trabajada}}$ = $\frac{\text{Número Días Totales de Ausencia}}{[\text{Número de Trabajadores} \times \text{Número de Días Laborales} / 100]}$</p>
<p>· Índice de Absentismo por Trabajador = $\frac{\text{Número de Horas Totales de Ausencia Individuales}}{\text{Jornada Total Trabajada}}$</p>
<p>· Antigüedad Media de los empleados = $\frac{\text{Suma de los Años de Antigüedad de Cada Trabajador}}{\text{Número Total de Empleados}}$</p>
<p>· Media de Edad de la Plantilla = $\frac{\text{Suma de Todos los Años de Edad de la Plantilla}}{\text{Número Total de Empleados}}$</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 3.16. Ratios e indicadores de conflictividad laboral.

Conflictividad laboral
<p>· Conflictividad = $\frac{\text{Número Total de Horas de Trabajo Perdidas}}{\text{Jornada Teórica Total de Trabajo}}$</p>
<p>· Propensión a la Huelga = $\frac{\text{Número de Días de Huelga}}{\text{Número Medio de Empleados en Plantilla}}$</p>
<p>· Intensidad de la Huelga = $\frac{\text{Número de Días de Huelga}}{\text{Número de Huelguistas}}$</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 3.17. Indicadores y ratios del efecto de las políticas de recursos humanos en la mejora de las competencias o capacidades.

Efecto de políticas de recursos humanos en mejora de competencias/capacidades
<p>· Desviación existente entre las competencias y capacidades disponibles en la organización y las deseables</p>
<p>· Porcentaje de empleados con un nivel significativamente inferior al deseado en competencias clave</p>
<p>· Número total de posiciones ocupadas por cada empleado en la empresa</p>
<p>· Media de Años de Experiencia en la Profesión = $\frac{\text{Suma de Años de Experiencia en la Profesión de Plantilla}}{\text{Número de Empleados}}$</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 3.18. Relaciones sobre la excelencia en el desempeño.

Indicadores de excelencia en el desempeño
· Número de trabajadores con nivel de desempeño óptimo respecto al número de personas evaluadas
· Número de empleados con nivel de desempeño satisfactorio respecto al número de personas evaluadas
· Número de empleados con nivel de desempeño insatisfactorio respecto al número de personas evaluadas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.19. Indicadores y ratios sobre la planificación de personal.

Indicadores de planificación de personal
· Metodología empleada en la planificación y en la determinación de necesidades de persona
· Medidas implementadas para cubrir las necesidades de personal
· Grado de comunicación interdepartamental de personal
· Alcance temporal de planificación
· Horas Utilizadas (Trabajadas) por Empleado = $\frac{\text{Horas Efectivamente Trabajadas por Mano de Obra}}{\text{Horas de Personal Contratado}}$
· Horas Utilizadas (Trabajadas) por Equipo = $\frac{\text{Horas Efectivamente Trabajadas por Equipo}}{\text{Horas Disponibles de Equipos}}$
· Tiempo de Parada = $\frac{\text{Número de Horas de Inactividad}}{\text{Número de Horas Totales Disponibles}}$
· Índice de Horas Extraordinarias = $\frac{\text{Número Total de Horas Extraordinarias Realizadas} \times 100}{\text{Número Total de Horas Ordinarias}}$
· Número de Trabajadores de la Categoría "X" = $\frac{\text{Tiempo Total Trabajado}}{\text{Jornada de la Categoría "X"}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.20. Indicadores referentes a los puestos de trabajo: análisis y valoración.

Indicadores de análisis y valoración de puestos de trabajo
· Número de puestos de trabajo diferentes descritos
· Número de ocupantes por cada puesto de trabajo existente en la organización
· Inventario de puestos de trabajo, grado de detalle y actualización
· Metodología empleada en el análisis, la descripción y la valoración de puestos de trabajo
· Frecuencia en la actualización de la valoración de puestos de trabajo
· Nivel de utilización de la valoración de puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.21. Indicadores y ratios de adquisición o captación de personal.

Indicadores de captación de personal
· Grado de utilización de fuentes de reclutamiento internas
· Grado de utilización de canales de reclutamiento externos
· Responsable en la elaboración del profesiograma o monografía profesional
· Criterios de selección considerados y pruebas de selección realizadas
· Grado de adaptabilidad de las técnicas de reclutamiento y selección a las condiciones cambiantes del mercado laboral
· Análisis de la fiabilidad y la validez de las pruebas aplicadas al proceso de selección
· Número de días necesarios para cubrir una vacante
· Número de solicitudes recibidas por categorías de puestos de trabajo
· Porcentaje de candidatos que alcanza una determinada fase de selección
· Correlación entre los esfuerzos empleados en la captación de personal y el plan estratégico
· Número medio de días entre la recepción de la solicitud y la respuesta definitiva
· Porcentaje de Candidatos Superan Pruebas Selección = $\frac{\text{Total Candidatos Seleccionados}}{\text{Número Candidaturas Recibidas}} \times 100$
· Coste Medio de Reclutamiento (por Candidato) = $\frac{\text{Coste Total de la Fase de Reclutamiento}}{\text{Número de Candidaturas Recibidas}}$
· Coste Medio de Selección (por Candidato) = $\frac{\text{Coste Total de la Fase de Selección}}{\text{Número de Candidaturas Seleccionadas}}$
· Coste Medio de Proceso Selección (por Candidato) = $\frac{\text{Coste Todo Proceso de Selección}}{\text{Número Candidatos Finales Seleccionados}}$
· Indicador de la selectividad de la contratación = $\frac{\text{Número de candidatos examinados}}{\text{Número de candidatos seleccionados}}$
· Indicador de la calidad de la contratación = $\frac{\text{Número de candidatos que estén al final del año}}{\text{Número de candidatos seleccionados}}$
· Tiempo medio de duración de los procesos de selección
· Número medio de selección externa por proceso

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.22. Indicadores y ratios de descripción de la plantilla.

Indicadores descriptores de plantilla
· Plantilla total por niveles jerárquicos, por antigüedad, por nivel o grado de cualificación, por nacionalidades y por sexo
· Número de empleados fijos, temporales, becarios
· Índice de Rotación (*)
· Índice de Absentismo (**)
· Indicador de la movilidad potencial = $\frac{\text{Número de empleados susceptibles de ocupar uno u otro puesto de trabajo}}{\text{Número de puestos de trabajo}}$

(*) y (**) Ya reflejados anteriormente en el cuadro "Indicadores y ratios del efecto de las políticas de recursos humanos en la satisfacción del personal".

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.23. Indicadores y ratios de formación del personal.

Indicadores de formación del personal
· Análisis de necesidades de formación de la plantilla (procedimiento y frecuencia)
· Criterios empleados en el diseño de programas y acciones formativas
· Valoraciones de la eficacia de la formación impartida
· Información al personal sobre la oferta de programas de formación
· Lugar y momento en el que se imparte la formación
· Procedencia de los tutores o formadores
· Grado de transferibilidad de los conocimientos adquiridos
· Media de Horas Formativas por Trabajador = $\frac{\text{Número Total de Horas de Formación Impartidas}}{\text{número de Empleados Totales}}$
· Porcentaje de Empleados que Participan en Programas Formativos = $\frac{\text{Empleados que Participan}}{\text{Empleados Totales}} \times 100$
· Gasto medio de formación por empleado
· Tiempo empleado en la formación por empleado
· Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de asalariados
· Indicador del Esfuerzo en Formación = $\frac{\text{Gasto en formación}}{\text{Número de trabajadores}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.24. Indicadores y ratios de planificación y desarrollo de carreras.

Indicadores de planificación y desarrollo de carreras
· Planificación de la sucesión
· Asesoramiento a empleados en la determinación de su plan de carrera
· Formación ofrecida a trabajadores con vista a su futura trayectoria
· Porcentaje de Ascensos por empleado = $\frac{\text{Número de Ascensos Materializados} \times 100}{\text{Número Total de Empleados}}$
· Vacantes Ocupadas Internamente = $\frac{\text{Número de Vacantes Cubiertas con Personal Interno} \times 100}{\text{Número Total de Empleados}}$
· Vacantes Ocupadas Externamente = $\frac{\text{Número de Vacantes Cubiertas con Personal Externo} \times 100}{\text{Número total de Empleados}}$
· Número de empleados que permanecen en la empresa transcurridos tres ejercicios
· Número de trabajadores que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización
· Número de promociones realizadas por empleado
· Indicador de movilidad funcional = $\frac{\text{Número de cambios operados por ocupante de puesto de trabajo}}{\text{Número total de empleados}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.25. Indicadores sobre evaluación del desempeño.

Indicadores sobre evaluación del desempeño
· Objetivos perseguidos con la evolución del desempeño
· Periodicidad y frecuencia con que se realiza
· Feed-back o retroalimentación al personal acerca de sus resultados y progresos
· Evolución del nivel de desempeño = $\frac{\text{Número de empleados con desempeño óptimo}}{\text{Número total de trabajadores evaluados}}$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.26. Indicadores y ratios de las retribuciones.

Indicadores de análisis retributivo
· Abanico salarial y composición de la retribución (parte fija y variable, dineraria y no dineraria o retribución en especie)
· Información a los empleados acerca de prestaciones sociales y posibilidad de complementos salariales
· Evaluación del desempeño y grado de vinculación con el salario
· Equidad interna y competitividad externa del sistema retributivo
· Sueldo medio por empleado = $\frac{\text{Suma de la Retribución de Todos los Empleados}}{\text{Número Total de Empleados}}$
· Importe de la retribución fija en relación a la retribución total
· Importe de la retribución variable en relación a la retribución total
· Importe de la retribución diferida en relación a la retribución total

· Indicador de mejoras de convenio = $\left[\frac{\text{Coste salarial real} - \text{Coste establecido según convenio}}{\text{Coste salarial según convenio}} \right]$
· Porcentaje de retribución Fija = $\left[\frac{\text{Retribución Fija}}{\text{Retribución Total}} \right] \times 100$
· Porcentaje de retribución Variable = $\left[\frac{\text{Retribución Variable}}{\text{Retribución Total}} \right] \times 100$
· Porcentaje de retribución Diferida = $\left[\frac{\text{Retribución Diferida}}{\text{Retribución Total}} \right] \times 100$

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 3.27. *Indicadores y ratios de accidentalidad en el trabajo.*

Indicadores de accidentalidad en el puesto de trabajo
· Política de prevención de riesgos laborales (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales)
· Prácticas implementadas en la mejora de condiciones de trabajo
· Eficacia del Mantenimiento Preventivo = $\frac{\text{Coste Total del Mantenimiento en Prevención}}{\text{Coste Total de Mantenimiento}}$
· Frecuencia de la Accidentalidad Laboral = $\frac{\text{Número de Accidentes con Baja Médica} \times 100}{\text{Horas Trabajadas}}$
· Índice de Gravedad Accidentes Laborales = $\frac{(\text{Número Jornadas Perdidas} + \text{Número Jornadas Baremo}) \times 100}{\text{Horas Trabajadas}}$
· Riesgo de Siniestralidad = Factor de Riesgo x (Consecuencias Derivadas de la Actualización del Riesgo Considerado x Frecuencia con que la Situación Peligrosa se produce)
· Grado de Peligrosidad = Consecuencias x Exposición x Probabilidad
· Índice de incidencia = $\frac{\text{Número de Accidentes Laborales} \times 100}{\text{Número Total de Trabajadores}}$
· Coeficiente de Riesgo = $\frac{\text{Número Total de Accidentes con o sin Baja Médica}}{\text{Total de Horas Trabajadas}}$
· Duración Media de las Bajas = $\frac{\text{Número de Jornadas de Trabajo Perdidas}}{\text{Número de Accidentes Profesionales}}$
· Grado de conocimiento de reglamentación legal en materia de higiene, seguridad en el trabajo y nivel de cumplimiento

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 3.28. Otros indicadores de los recursos humanos.

Otros indicadores de recursos humanos
· Relaciones entre el departamento de recursos humanos, los sindicatos y el resto de unidades de la empresa
· Gestión de quejas del personal: recepción, análisis y solución
· Posibilidad de acceso a nuevas tecnologías de la información y comunicación (correo electrónico e intranets)
· Características del sistema de información de los recursos humanos
· Posibilidades para el personal de proponer/aportar ideas nuevas y realizar sugerencias

Fuente: *Elaboración propia*

3.3.4.5.2. Reflexiones sobre indicadores y relaciones de gestión de los recursos humanos

Lo cierto es que la información aportada por dichos análisis sobre los intangibles, tanto desde el punto de vista cuantitativo como a nivel cualitativo, presenta demasiados inconvenientes, entre los que cabe destacar:

- Los ratios e indicadores empleados son inconexos entre sí, es decir, pese a poder proveerse de interminables listas de ratios e indicadores basados en distintos tipos de activos intangibles, las posibilidades de relación entre ellos son prácticamente nulas o muy difíciles de establecer.
- Los ratios e indicadores establecidos resultan ser en muchos casos engorrosos y su uso es altamente complicado, implicando muchos esfuerzos tanto a nivel humano como a nivel económico.
- La comparación de la información obtenida, como consecuencia del propio dinamismo del entorno, resulta muchas veces complicada en el tiempo.
- En muchos casos se procede a una clasificación de los intangibles sin tener presente que todos ellos se relacionan.
- El elevado nivel de abstracción alcanzado en muchos análisis hace, cuando menos, difícil su posterior aplicación.
- La extrema subjetividad en la valoración de algunas variables del intangible.
- No incluir factores que afectan muy directamente a los recursos humanos de toda organización como puede ser la salud del clima laboral reinante.

- No tener presente las hipotéticas pero posibles pérdidas de valor de los activos intangibles.
- Y por último, no contemplar la posibilidad de la existencia de pasivos intangibles.

3.3.4.6. Capital humano y gestión del conocimiento

Muchas y variadas son las definiciones disponibles acerca de la gestión del conocimiento. Nos encontramos con numerosos términos específicos que aunque muestran una gran homogeneidad conceptual (Tejedor y Aguirre, 1998) no puede afirmarse lo mismo respecto al alcance y significado de algunos de ellos.

3.3.4.6.1. Gestión del conocimiento

Para Davenport, DeLong y Brees (1998) se trata de aquella gestión que debe preocuparse por explotar y desarrollar los activos del conocimiento que posee la organización con el fin de que esta pueda llevar a cabo su misión estratégica.

Según Bueno (1999; 17) es aquella “la función que planifica, coordina y controla flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”.

Por su parte, Serradell y Juan Pérez (2003; 3) afirman que “la gestión del conocimiento es la gestión del capital intelectual en una organización, con el fin de añadir valor a productos y servicios que esta ofrece en el mercado y de diferenciarlos competitivamente”. En la misma línea, es concebido por Tejedor y Aguirre (1998) como un conjunto de procesos que permiten el uso del conocimiento como factor clave para añadir y generar valor.

Para García Parra (2004b; 8) es un “conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir datos, informaciones y conocimientos de una sociedad con el fin de constituir un stock de conocimientos aplicables a las actividades para mejorar su eficiencia”.

Ventura (2008; 363) la define como “la transferencia de conocimientos desde quien lo tiene a quien lo necesita” y añade que “consiste en combinar personas, procesos y tecnología con el fin de compartir información para adquirir una ventaja competitiva”.

Para Sarur (2013) es un conjunto de procesos y sistemas que permiten un aumento significativo del capital intelectual de la empresa.

Dado que la gestión incluye todos los procesos que se relacionan con la identificación, puesta en común y creación de conocimiento, ello exige no solo de sistemas informáticos que faciliten su captación y almacenaje sino que también se requiere de una cultura empresarial que favorezca su transmisión por lo que cabe considerar a la gestión del conocimiento como aquella gestión de tipo estratégico de las capacidades intelectuales de los miembros de una firma.

Es observable la tendencia a argumentar a favor del éxito de una estrategia gracias a su precisa y correcta definición y/o gracias a su posterior perfección en la implementación. Si esto es así, por qué no argumentar que el fracaso se debe a malas definiciones del negocio, malas materializaciones de las estrategias o a defectos en su implementación, a la adopción de decisiones desacertadas, a ascensos profesionales mal realizados a incurrir en actitudes como la desidia, la desmoralización y falta de estímulo, la corrupción o a no haber sabido o no haber sido capaces de gestionar el conocimiento de la firma.

Partiendo de la contabilidad financiera al determinar el valor patrimonial de una organización o su capital neto mediante la diferencia entre todos sus bienes y derechos, es decir, todos sus activos corrientes (aquellos de liquidez inmediata o a corto plazo) y no corrientes (aquellos de liquidez diferida o a largo plazo) y todas sus deudas ajenas o externas, esto es, todos sus pasivos exigibles y obligaciones corrientes (aquellas con exigibilidad inmediata o a corto plazo) y no corrientes (aquellas de exigibilidad diferida o a largo plazo), siempre cumpliendo la premisa de igualdad entre el total de sus activos y sus pasivos, se obtiene la expresión:

$$\begin{aligned}
 \text{Valor Patrimonial Neto} &= \left(\sum \text{AnoC} + \sum \text{AC} \right) - \left(\sum \text{PnoC} + \sum \text{PC} \right) = \\
 &= \sum \text{Activo} - \sum \text{Pasivo} = \text{Capital Neto} = \\
 &= \text{Deudas NO Exigibles} = \text{Fondos Propios}
 \end{aligned}$$

Donde:

AnoC representa el Activo no Corriente

AC representa el Activo Corriente

PnoC representa el Pasivo no Corriente

PC representa el Pasivo Corriente

En resumen, desde un punto de vista contable, el valor del patrimonio neto de cualquier organización se cuantifica mediante la diferencia entre todos sus activos y

todos sus pasivos exigibles ($\text{Patrimonio Neto} = \sum \text{Activo} - \sum \text{Pasivo}$). Tal afirmación es aceptada y utilizada por todo tipo de textos de análisis contable, económico-financiero y de control de gestión.

Los intangibles comprenden tanto activos intangibles como pasivos intangibles (Pastor *et al.*, 2017), por tanto, análogamente, cabe pensar en una expresión matemática equivalente al referirnos al capital humano que debería distinguir entre actividades intangibles buenas, es decir, las que afectan positivamente al proceso de valor (Cañibano y Sánchez, 2004; Alarcón *et al.*, 2012) y malas, esto es, las que añaden poco o nada a la capacidad empresarial para generar ingresos (Cañibano y Sánchez, 2004). Así, Sarmiento (2011; 74) nos advierte que “no todos los intangibles son activos”. Identificar solo activos intangibles no permite observar el panorama completo de la organización (Chávez, Rivero y de la Torre, 2012).

Por su parte, Rodríguez Castellanos y Araujo (2005; 20) afirman que “no existen sólo activos intangibles; también pueden existir pasivos intangibles” que, generalmente, se pasan por alto (Pastor *et al.*, 2017). Así, Lev (2003) nos habla de la existencia de intangibles portadores de valor y de la existencia de intangibles destructores de valor (Rodríguez Castellanos y Araujo, 2005). Para Harvey y Lusch (1999), Caddy (2000) y García Parra *et al.* (2004), existen pasivos intangibles que son fuente de destrucción de riqueza futura.

García Parra *et al.* (2004), Rodríguez (2005), Simó y Sallán (2008) y Chávez, Rivero y de la Torre (2012) proponen como expresión matemática para la determinación de dicho valor la diferencia entre los activos intangibles con los que cuenta la organización y los pasivos intangibles que debe soportar, es decir:

$$\text{Capital Humano} = \sum AI - \sum PI$$

Donde:

AI representa los Activos Intangibles

PI representa los Pasivos Intangibles

Debe indicarse que el saldo resultante de la sustracción entre un conjunto de activos y pasivos estratégicos de naturaleza intangible no puede ser determinado con certeza ni precisión y con potencial para generar valor, riqueza o ventaja competitiva dado que no figura en el balance de la empresa. Por citar algún ejemplo de pasivo intangible no reflejado en los estados financieros de las empresas puede citarse el clima laboral o el grado de conflictividad y crispación así como las posibles consecuencias de su impacto medioambiental.

3.3.4.6.2. Concepto de activo y pasivo intangible

Definido como antecede el capital humano de una empresa, debe ser precisado el concepto de activo y pasivo intangible. Muchos autores muestran interés en una cartera más amplia de activos intangibles que únicamente los pertenecientes a activos identificables, conforme a la Norma Internacional de Contabilidad 38 (NIC-38), como activos intangibles (Pastor *et al.*, 2017).

Los activos intangibles estarán configurados por aquella realidad invisible (Alarcón *et al.*, 2012) de la que se derivan beneficios futuros, es decir, la totalidad de elementos, variables, factores, derechos, conocimientos, habilidades, relaciones, motivación, cultura, tecnología, competencias, actitudes, aptitudes y decisiones que posean la capacidad de generación de riqueza, de ventaja competitiva o de su mantenimiento. Según Cañibano y Gisbert (2004; 281) “todo activo identificable de carácter no monetario y sin apariencia física” define un activo intangible (Pérez Ortega y Tangarife, 2013). Para García Parra *et al.* (2004) es de difícil determinación y medición, lo que lo hace más difícil de transferir que un activo tangible.

Acudiendo, nuevamente, al ámbito financiero y contable para identificar ciertos activos configuradores de dicha realidad invisible, comprobamos como nuestro Plan General de Contabilidad de 1991 (Real Decreto 1643/ 1990⁵², de 20 de diciembre) y Resolución del ICAC de 21/01/1992 sobre normas de valoración del inmovilizado inmaterial (BOICAC 8) determinan algunos de ellos como es el caso de:

- Los gastos de establecimiento (subgrupo 20), los cuales incluyen los de constitución, es decir, aquellos gastos de naturaleza jurídico formal en los que es preciso incurrir para la constitución de una empresa, los de primer establecimiento, esto es, los necesarios para que la organización inicie su actividad productiva, y finalmente, los de ampliación de capital, a saber, los inherentes a dicha operación.
- Las inmovilizaciones inmateriales (subgrupo 21), tales como son los gastos de investigación y desarrollo, las concesiones administrativas, la propiedad industrial, el fondo de comercio, los derechos de traspaso, las aplicaciones informáticas, los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero o el leasing y, finalmente, los anticipos para inmovilizaciones inmateriales.

Con la publicación de la Ley 16/2007, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la

⁵² Publicado en el B.O.E. número 310, de 27 de diciembre de 1990.

normativa de la Unión Europea, se marca el punto de partida de la Reforma Contable.

Dicho texto legal, en lo referente a la regulación contable, modificó sustancialmente el Código de Comercio, así como el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas y de Limitadas, pasando a ser de aplicación, desde el 1 de enero de 2008, junto al nuevo Plan General de Contabilidad adaptado a ese nuevo marco jurídico.

En el actual escenario normativo contable se especifican determinados inmovilizados intangibles, calificados de activos no monetarios, constituidos por derechos susceptibles de valoración económica a los que se les exigen requisitos específicos para ser reconocidos en el balance. Tales requisitos, son:

- Que provengan de una transacción económica onerosa.
- Una permanencia dentro del conjunto de activos empresariales superior a un año, es decir, poseer un período de proyección plurianual.
- Capacidad de generar ingresos en el futuro.

Concretamente, la composición del inmovilizado intangible incluye las siguientes partidas, todas ellas pertenecientes al subgrupo 20:

- Gastos de investigación (cuenta 200) y desarrollo (cuenta 201).
- Concesiones administrativas (cuenta 202).
- Propiedad industrial (cuenta 203).
- Fondo de comercio (cuenta 204).
- Derechos de traspaso (cuenta 205).
- Aplicaciones informáticas (cuenta 206).

Obsérvese que de los anteriores activos algunos tienen una vida útil claramente definida y determinada frente a otros cuya vida útil resulta cuando menos incierta, algunos son depreciables y/o amortizables frente a otros cuyo valor está íntimamente relacionado con su uso, pudiendo aumentar o disminuir. A esta investigación no le interesan ni los unos ni los otros. Lo que realmente nos interesa y preocupa es el componente humano del capital intelectual. De ahí que la definición dada al capital humano incluya el concepto de pasivo intangible.

Los pasivos intangibles están determinados por aquella realidad no perceptible que augure pérdidas (Sarmiento, 2011), esto es, la totalidad de elementos, variables, factores, obligaciones, deberes, conocimientos o desconocimientos, habilidades o incapacidades e ineptitudes, relaciones, desmotivación o motivación, cultura, tecnología, competencias o incompetencias, actitudes, aptitudes y decisiones capaces de reducir la generación de valor, mitigar la ventaja competitiva o destruir riqueza.

Para autores como García Parra et al. (2006), Simó y Sallán (2008) los trabajos de investigadores sobre pasivos intangibles se encuadran en dos vertientes de interpretación: aquellos que lo conciben como destructores de valor (Lev, 2003; Rodríguez Castellanos y Araujo, 2005), de riqueza (Harvey y Lusch, 1999) y una

minoración del valor de los activos tangibles (Caddy, 2000) y los que lo consideran una obligación asociada a los intangibles (García Parra et al., 2004; García Parra et al., 2006).

Simó y Sallán (2008) nos ofrecen una definición que integra ambas visiones al decir que “son aquellas obligaciones con los *stakeholders* de la organización, de carácter no monetario ni físico, cuya no satisfacción provoca una depreciación de los activos intangibles de la organización” (p. 71).

3.3.5. Conocimiento, aprendizaje y talento

Las empresas del siglo XIX y, prácticamente, todo el siglo XX se han caracterizado por tener contratada una fuerza de trabajo que, a pesar de disponer de ciertos recursos y saberes o conocimientos, no eran utilizados. El sistema de organización del trabajo taylorista, basado en la separación entre trabajo manual, para los empleados, y trabajo intelectual y decisorio, para los directivos, era el imperante. La mano de obra empleada hacía solo lo que se le ordenaba y, con esta premisa, se describían y diseñaban los diferentes puestos de trabajo por lo que no eran precisos profesionales creativos o innovadores para enfrentarse a nuevos retos.

Hoy la situación ha cambiado no solo para las grandes corporaciones y empresas, poseedoras de grandes cantidades de recursos económicos y de una elevada capacidad de financiación, sino también para el empresario individual o autónomo, la microempresa y la pequeña empresa. Todas, absolutamente todas ellas, con independencia de su tamaño o dimensión, tienen la posibilidad de valerse de herramientas e instrumentos antes no conocidos: nos estamos refiriendo a un *software* cada vez más integrado y con una mayor capacidad de análisis de diferentes escenarios, y a técnicas de análisis como el *Data Mining*, el *Business Intelligence*⁵³, los CRM⁵⁴, etc.

En esta nueva realidad son los recursos humanos el factor dominante en las organizaciones por ser el único recurso con capacidad de perspicacia e ingenio, de presuponer y de sacar u obtener conclusiones. Por muy grandes y mejores que puedan ser los sistemas de información, las bases y bancos de datos, hoy por hoy, no se han conseguido ordenadores que piensen y sientan como seres humanos y con la capacidad de tomar decisiones basadas en la sensibilidad. Mayores y mejores

⁵³ También conocido como inteligencia empresarial, es un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas al análisis de los datos de una empresa para facilitar la toma de decisiones e incrementar su rendimiento o la competitividad del negocio.

⁵⁴ CRM son las siglas de Customer Relationship Management. Estrategia de negocio enfocada al cliente que persigue como objetivo reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.

herramientas e instrumentos intensivos en tecnología exigen más habilidades no técnicas, sino humanísticas (Pin, 2004).

Lo importante ya no es reclutar, seleccionar y contratar a empleados capaces de una rápida integración que permita seguir un método o sistema de trabajo. La necesidad de la empresa actual radica en encontrar a personas con la capacidad de enfrentarse a las complejidades y las paradojas del conocimiento. La racionalización de los métodos de trabajo sigue manteniéndose pero las nuevas realidades se imponen de modo que los trabajos, las tareas repetitivas y la rutina deben dejar paso a personas con capacidad para la imaginación, la creatividad y la innovación. “Más inteligencia y menos materia cada vez. El único medio de producción es la imaginación humana” (Peters, 2005; 14), siendo las empresas que creen en su personal y basan su gestión en y para ellos las que muestran mejores resultados de manera sostenibles (Casado, 2011a).

Dado que los cambios de entorno son la regla imperante en nuestros días, conjuntamente con el factor humano, resulta ser el aprendizaje una variable sobre las que se basan las estrategias empresariales en su búsqueda por conseguir ventaja competitiva. De ahí la importancia que tiene para la organización el contar entre sus filas con profesionales atentos al negocio, con sentido común, imaginación y creatividad, con capacidad para estructurar la información, pragmáticos, con sentimiento de equipo, empatía, habilidades para la comunicación, la gestión y la resolución de conflictos.

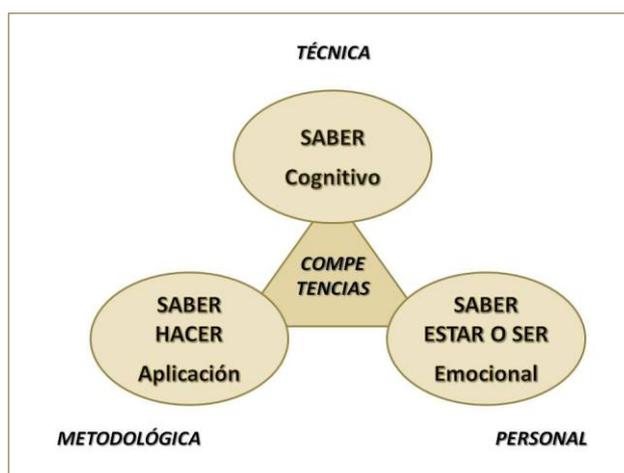
Tabla 3.29. *Saber y talento.*

Saber + Saber Hacer + Saber Estar
<p>Saber = Adaptarse + Memorizar + Discernir hechos y opiniones + Preguntar + Poseer criterio y buscar el rigor + Conocimiento de sí mismo + Capacidad de abstracción.</p>
<p>Saber Hacer = Separar lo accesorio de lo fundamental + Analizar y sintetizar + Salir de contexto en búsqueda de soluciones + Toma de decisiones + Visión histórica + Reflexión teórica llevándola a la práctica + Expresarse con claridad, concisión, concreción y determinación + Aceptación de retos y responsabilidades + Capacidad resolutive + Comunicar a colaboradores la misión, las políticas y objetivos que guían su actuación.</p>
<p>Saber Estar = Estilo de mando flexible y adaptable + Sin miedo al error + No estar ocioso + Adopción de aptitudes clave para el trabajo + convivir productivamente dentro de un grupo + Mentalidad abierta y progresiva + Ser comprometido</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Mi experiencia profesional al servicio de la empresa me permite afirmar que todas esas actitudes son las que deberían atesorar los individuos que quieren avanzar en su trabajo y conseguir así desarrollarse no solo a nivel laboral y profesional sino también en el ámbito personal. La literatura de *management* muestra como todos esos atributos, junto a otros, son definatorios del talento.

Figura 3.16. Ámbitos del saber.



Fuente: Elaboración propia

3.3.5.1. Conocimiento y aprendizaje en la organización

Como se ha indicado, mi visión empírica de la realidad empresarial me ha enseñado como los atributos y actitudes anteriormente reseñados favorecen el aprendizaje en el seno de la empresa contribuyendo y facilitando de este modo la generación de ventajas distintivas que aumenten el valor de la firma.

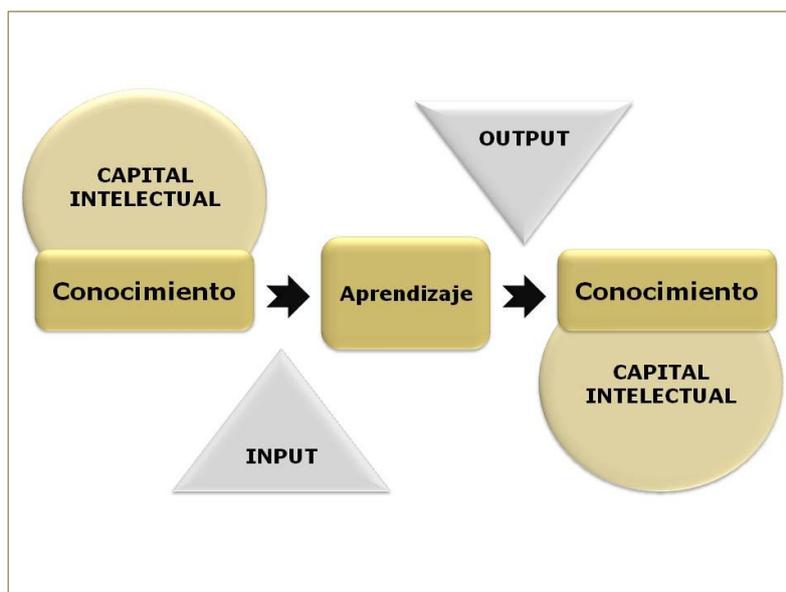
Siguiendo a Pedler, Boydell y Burgoyne (1989; 1) “una empresa que aprende es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma”. Aquellas organizaciones que aprendan y además lo hagan con mayor velocidad que la de sus competidores serán aquellas que gocen de una mayor y más rápida capacidad de respuesta, de adaptación y de evolución a las nuevas e impredecibles exigencias que plantee el entorno.

El aprendizaje en el seno de la empresa es aquel elemento que permite aumentar el conocimiento de la misma y, consecuentemente, su capital intelectual, pudiendo ser definido como el proceso a través del cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes con el fin de conseguir cambios o mejoras de conducta, no solo con la implantación de una determinada tecnología y el establecimiento de mecanismos que fomenten el contacto y las relaciones entre el personal como son la creación de equipos interdepartamentales para el desarrollo de nuevos proyectos y el

*brainstorming*⁵⁵, la rotación de los empleados entre diferentes áreas funcionales, la participación en grupos de gestión de calidad o la elaboración y difusión de informes escritos, orales o visuales.

El aprendizaje “no significa adquirir más información, sino expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos” (Senge, 1992; 182). En consecuencia, el aprendizaje consiste en una acción por la que al utilizar el conocimiento como *input* consigue generarse nuevo conocimiento (García Parra, 2004b), es decir, el conocimiento es, a la vez, *input* y *output* (Torrent, 2016). En tal sentido, Salazar (2003; 3) afirma que “el capital intelectual es a la vez *input* y *output* de la gestión del conocimiento, ya que esta parte de un determinado nivel de conocimientos que mediante su mejora alcanza un nuevo y mayor nivel de los mismos”. En palabras de Goñi (2008; 228) se trata de “aprender sobre lo aprendido”.

Figura 3.17. El conocimiento como *input* y *output*.



Fuente: Elaboración propia

Seguendo a Senge (1992), las organizaciones que aprenden se caracterizan por reconocer explícitamente el valor económico del conocimiento, ser capaces de cuestionar valores, cultura y cambiar el comportamiento, estimular la experiencia y el aprendizaje mediante la detección y corrección de errores, poseer la capacidad de desarrollo de su conocimiento amplio o *know-why* además del *know-how*, compartir pericias, experiencias e informaciones individuales, disponer de capacidad en

⁵⁵ También conocido como lluvia o tormenta de ideas, es una técnica de trabajo grupal, ideada y publicada en 1954 por Alex Faickney Osborn, en su libro *Applied Imagination*, aun cuando ya la venía utilizando desde 1939, que facilita el surgimiento de nuevas ideas acerca de un determinado tema o problema.

articular conocimientos conceptuales sobre una experiencia, uso de la capacidad creativa de los empleados y búsqueda activa de información del entorno. Para Chiva, Alegre y Lapedra (2007) los factores que favorecen el aprendizaje organizativo son la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el dialogo y la participación en la toma de decisiones.

Una organización basada en el aprendizaje es, para Peluffo y Catalán (2002; 17) aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos, la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus *stakeholders*”. En la misma línea, García del Junco y Calvo de Mora (2002; 139) sostienen que “debe aprovechar toda la fuerza intelectual, todos los conocimientos y toda la experiencia que dispone para evolucionar de forma continuada en beneficio de todos aquellos grupos o personas que tienen algún interés en la organización”.

Tabla 3.30. Concepto de aprendizaje organizativo.

Autor / Autores	Año	Definición
Argryris y Schön	1978	Proceso a través de cual los miembros de la organización detectan errores o anomalías y los corrigen mediante la reestructuración de la teoría de acción (normas, asunciones y estrategias inherentes a las prácticas colectivas), así como mediante la codificación y la incorporación de los resultados de su indagación a los mapas e imágenes organizativas.
Levitt y March	1988	Proceso basado en rutinas, dependiente de la historia y orientado a la mejora de los resultados mediante el cual las subunidades codifican inferencias de la historia en las rutinas que guían el comportamiento.
Huber	1991	Proceso de información que cambia la gama de potenciales conductas de la organización. El aprendizaje implica la adquisición de conocimiento reconocido como potencialmente útil para la organización.
Barnett	1994	Proceso basado en la experiencia, mediante el cual se desarrolla conocimiento sobre las relaciones entre acciones y resultados, que es codificado en las rutinas e integrado en la memoria organizativa, pudiendo modificar el comportamiento colectivo.
Schwandt y Marquardt	2000	Proceso que representa una compleja interrelación entre individuos, acciones, símbolos y procesos dentro de la organización.
García Parra	2004b	Proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta.

Pérez López, Montes y Vásquez Ordás	2005	Proceso dinámico de creación, adquisición e integración de conocimiento dirigido al desarrollo de recursos y capacidades que permitan a la organización una mejora es su desempeño.
Acosta	2015	Constructo multidimensional, latente y complejo, fundamentado en la adquisición, transferencia e integración de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

En la literatura de aprendizaje en el seno de la empresa se indica que el origen del conocimiento organizativo es a nivel individual, es decir, se materializa en los individuos que la integran, dado que las organizaciones no pueden crear conocimiento por sí mismas (Argyris y Schön, 1978; Senge, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995 y 1999; Acosta, 2015). Así, en la medida en la que las personas van aprendiendo generan un conocimiento que deviene en el fundamento sobre el que asentar el aprendizaje de la organización.

Para Senge (1992; 179) “las organizaciones sólo aprenderán a través de los individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizativo, pero no hay aprendizaje organizativo sin aprendizaje individual”. Si la empresa que aprende lo hace gracias a los profesionales y empleados que la componen, la problemática generada por dicho aprendizaje estará muy vinculada y correlacionada con los problemas para el aprendizaje de dichos individuos, en la visión que tengan respecto a su aportación y en su participación en todo el entramado organizativo. Es por ello por lo que las plantillas deberán ser gestionadas y dirigidas asumiendo la función de jefe, cuya misión consistirá simplemente alcanzar objetivos de presupuestación, para lo que distribuirá trabajo y funciones inspirándose en principios de máximo rendimiento, eficacia y eficiencia, la función de *coach*, para lo que se deberá conocer el nivel de competencias del personal para así facilitar el mayor desarrollo profesional posible en cada uno de ellos y, por último, la función de mentor, tratando de orientar, de abrir caminos y de ampliar horizontes de los subordinados. Es de este modo como se conseguirá favorecer la formación y el desarrollo de cada trabajador (Castillo, 2009) y generar aprendizaje organizativo (Acosta, 2015). De igual parecer son otros autores como es el caso de Evans, Pucik y Björkman (2010), los cuales defienden la puesta en marcha de acciones de *coaching*, *mentoring* y programas formales de formación que faciliten el aprendizaje y reduzcan riesgos asociados a que las personas asuman tareas que no se les ha mostrado que son capaces de dominar.

La empresa muestra a diario como todo eso será posible en casos en los que la organización cuente entre sus filas con profesionales de aquellos que dejan huella, que crean cultura, escuela y equipo, que empatizan, comunican, lideran y trabajan en equipo, que valoran el *feed-back* y aceptan la crítica, que conocen sus limitaciones y

virtudes siendo capaces de aprovechar sus puntos fuertes, que siempre van más allá de lo prescrito o previsto por su puesto de trabajo dando mucho más del cien por cien, que poseen una visión dinámica de la firma para la que trabajan y del mundo que la rodea y que comprenden, aceptan y asumen como propia la cultura organizativa.

En definitiva, dado que la complejidad de las empresas va en aumento, día a día, en un intento por interrelacionarse y actuar mejor en los mercados, cada vez más globales y competitivos (Jericó, 2007), en la medida en que estas sean capaces de adaptarse a los cambios con rapidez, disfrutaran de una posición más estable y segura. Como ya se ha indicado, el aprendizaje juega un papel muy importante en este sentido, resultando ser en las sociedades con personal y, sobretudo, con directivos con talento donde se alcanzan los mejores resultados.

3.3.5.2. Etimología del talento

Empleados con ¿talento? . . . la palabra talento proviene del latín, *talentum*, y este del idioma griego, *τάλαντον*, y significa plato de la balanza, peso, suma de dinero⁵⁶. Contrariamente a lo que muchos pueden pensar, el talento no es ni nunca fue una moneda (Jericó, 2012). Realmente era una unidad de ponderación procedente de Babilonia y utilizada por babilonios, asirios, griegos y romanos (Cresswell, 2009), más concretamente 25'86 gramos (Darwill, 2008; Howatson, 2011), que se utilizaba en las operaciones de transacción en la Antigua Grecia. El hecho de asociarlo a una moneda se debe a uno de los libros más leídos y vendidos de la historia, el cual, no es precisamente de gestión empresarial. Me estoy refiriendo a la Biblia, más concretamente a la conocida parábola de los talentos de Mateo en el Nuevo Testamento (Mateo 25, 14-30): un mercader, antes de tomar rumbo a un viaje, reparte entre tres de sus criados cinco, tres y un talento. Dos de ellos consiguieron aumentar el importe asignado por el mercader, gracias a sus inversiones, mientras que el tercero, al no realizar ninguna operación y, simplemente guardar el dinero, no aumento la cantidad de que disponía. Pasado un tiempo, el mercader regreso de su viaje y pidió cuentas a cada uno de ellos, felicitó a los dos primeros y reprendió al tercero. Muy posiblemente nos estamos ahora preguntando la razón. Es muy sencillo, el mercader reprendió al tercer criado porque pese a tener potencial (el talento que le asignó) no fue capaz de conseguir resultados (aumentar dicho talento asignado).

Según Piera (2015; 56) el talento puede ser definido como “la capacidad de una persona para llevar a cabo una determinada responsabilidad de forma adecuada” y para Castillo (2009; 28) es “la capacidad de una persona de añadir valor a su

⁵⁶ Diccionario de la lengua española (22ª edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=talento>, consultado el 8 de mayo de 2006.

organización”. El talento, para cualquier organización, es la clave del crecimiento (Mandhanya y Shah, 2010), la creación de riqueza (Goñi, 2008) y el éxito (Gutiérrez Alvarado, 2011; Beheshtifar, Yossefi y Nekoie.Moghadam, 2012). Presenta impacto positivo en el rendimiento de la organización (Gutierrez Alvarado, 2011; Beheshtifar y Ziaadini, 2012).

Pues bien, al definir el talento debe indicarse que se trata de una cualidad o atributo que se poseen únicamente ciertos profesionales, la cual es mucho más amplia que el conocimiento (Jericó, 2012). Mientras que este puede ser transmitido, el talento no, ya que además de implicar atesorar la posesión de conocimientos también representa la tenencia de experiencia, capacidad resolutive, voluntad y actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados. El talento no solo es una cuestión de racionalidad, también tiene mucho que ver con los atributos personales del individuo (Fernández Aguado y Peñalver, 2004).

Sveiby (1998) nos acerca al concepto al definir el conocimiento. Entiende que el conocimiento humano puede entenderse como una jerarquía con la capacidad en la base, la competencia en el centro y la pericia en el vértice. Está es intransferible y su poder está en cómo se influencia el pensamiento y el comportamiento de las personas.

No resulta nada fácil dar, después de una revisión en la literatura especializada, con una especificación del todo satisfactoria del término talento. Lewis y Heckman (2006) y Annakis *et al.* (2014) señalan la falta de desarrollo teórico y las ambigüedades a la hora de definirlo. Muchos académicos admiten que es difícil de definir (Barlow, 2006; Yaw, 2013), medir (Kehinde, 2012) y evaluar (Dries, 2013; Alonso y García-Muina, 2014). La literatura es extensa y heterogénea (Alonso y García-Muina, 2014). Es una cuestión no resuelta (Scullion, Collings y Caligiuri, 2010). Tal y como afirman Gallardo Gallardo, González, Martínez y Pardo del Val (2012), Gallardo Gallardo, Nijs, Dries y Gallo (2015) actualmente no existe una definición consensuada y compartida por toda la comunidad científica sobre qué se entiende por talento. El escepticismo rodea el concepto debido a la fragilidad (Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009) y la ausencia de un marco conceptual que lo limite (Collings, Scullion y Vaiman, 2015). Existe incertidumbre (Yaw, 2013) y falta de claridad (Robertson y Abbey, 2003; Barlow, 2006; Lewis y Heckman, 2006; Collings y Mellahi, 2009; Bux y Tay, 2010; Yaw, 2013; Cappelli y Keller, 2014; Uba, 2014) en cuanto a su definición y alcance (Lewis y Heckman, 2006; Tansley, Turner, Foster, Harris, Sempik, Stewart y Williams, 2007; Reilly, 2008; Kumari y Bahuguna, 2012) así como en la concreción de indicadores (Yaw, 2013).

Autores como Pfeffer y Sutton (2006) afirman que no es fácil de identificar, dada la multitud (Castillo, 2009) y diversidad (Goñi, 2008; Annakis *et al.*, 2014) de definiciones existentes. No existe una definición omnipotente (Meyers, 2015). Las

definiciones incorporan múltiples ingredientes complejos, lo cual evidencia poco consenso (Lorenzo, 2006). Así, para Gallardo Gallardo *et al.* (2012), Gallardo Gallardo, Dries y González Cruz (2013) la confusión que existe actualmente sobre su significado está obstaculizando el establecimiento de teorías y prácticas de reconocimiento amplio. Talento puede significar cosas distintas para distintas personas (Dries, 2013; Meyers, 2015) pudiendo ser entendido como un campo abierto a pluralidad de perspectivas (Alonso y García-Muina, 2014). Muchos son los autores que utilizan indistintamente como sinónimos expresiones referentes al personal, a los recursos humanos y al talento (O'Reilly y Pfeffer, 2000; Lawler, 2008; Iles *et al.*, 2010; Moreno y Godoy, 2012). De hecho, incluso las prácticas y técnicas más elementales de gestión de recursos humanos, a saber, los procesos de atracción, reclutamiento, selección, acogida, integración, desarrollo y retención (Jaramillo, 2005; Cappelli, 2008; Moreno *et al.*, 2009; Davies y Davies, 2010; Scullion *et al.*, 2010; Kehinde, 2012; Poorhosseinzadeh y Subramanian, 2013; Alonso y García-Muina, 2014; Annakis *et al.*, 2014; Dhanalakshmi y Balanaga, 2014; Oladapo, 2014; Shafieian, 2014; Cappelli y Keller, 2014; Uba, 2014; Rodríguez-Durán y Murillo, 2016) se presentan como medio para la gestión del talento. Así, Rampersad (2006) y Castilla (2014) destacan el papel vital de las políticas de recursos humanos en la gestión del talento de los empleados.

Desde que un grupo de consultores de McKinsey acuñó la expresión “Guerra por el Talento” en 1998 (Chambers *et al.*, 1998; Gallardo Gallardo *et al.*, 2015), el talento y su gestión ha recibido un notable grado de interés profesional y académico (Collins y Mellahi, 2009; Poorhosseinzadeh y Subramanian, 2013; Luna-Arocas y Morley, 2015) experimentando un crecimiento exponencial desde el año 2008 (Dries, Cotton, Bagdadli y Ziebell, 2014). Hay pocas dudas de que se ha convertido en una de las áreas de estudio y trabajo académico de mayor crecimiento en las últimas décadas (Collings *et al.*, 2015). Prácticamente todas las encuestas realizadas a ejecutivos, profesionales y consultores de recursos humanos así lo reconocen (Cappelli y Keller, 2014). Siete de cada diez líderes corporativos emplean más del 20 % de su tiempo en gestionar el talento (Economist Intelligence Unit, 2006). Así, la prestigiosa *Journal of World Business* tiene nombrado, desde el pasado mes de enero de 2015, un *Senior Editor for Talent Management and International HRM*⁵⁷.

Las definiciones propuestas son una mezcla de distintos conceptos encadenados sin una declaración de lo que se entiende por talento (Reilly, 2008). Se trata de un campo joven (Gallardo Gallardo *et al.*, 2015), todavía está por crecer y madurar, por eso, profesionales de los recursos humanos, altos directivos y académicos e investigadores ven su gestión como un puzzle (Yaw, 2013). Es un área relativamente nueva para las organizaciones (Beheshtifar y Ziaadini, 2012).

⁵⁷ Editor Senior de Gestión del Talento Internacional y Gestión de Recursos Humanos

Scullion, Collings y Caligiuri (2010: 106) la definen como “todas las actividades que la organización realiza con el fin de atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos”.

Por su parte, autores como Moreno y Godoy (2012), al recordar aquella afirmación tantas veces oída de que el trabajador es el recurso más importante de la organización, las personas son las que pueden marcar la diferencia (Domínguez Aguirre, Ramírez y García Méndez, 2013), son nuestro principal recurso (Castilla, 2014), activo (Drucker, 1993), el mayor (Casado, 2011) o más el valioso (Moreno y Godoy, 2012), entienden el talento humano como “un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, ya que en esencia representa el centro de cualquier organización y por ende impulsa con su potencial todas las actividades de las mismas” (Moreno y Godoy, 2012; 59). Así, Alonso y García-Muina (2014) lo conciben compuesto por individuos con un alto rendimiento presente o con elevado potencial futuro.

Como punto de inicio, partiremos de la definición aportada por Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2001; xiii) al afirmar que es “una combinación de una aguda mentalidad estratégica, habilidad directiva, madurez emocional, habilidades de comunicación, habilidades para atraer e inspirar a otra gente con talento, instintos emprendedores, habilidades funcionales y la habilidad de ofrecer unos resultados”. En la misma línea Goffee y Jones (2007, 72) lo definen como “aquellas ideas, conocimientos y habilidades proporcionan a la persona el potencial para producir un valor desproporcionado con los recursos que sus organizaciones le facilitan”. Para Fakhreldin (2013) es una mezcla de habilidades, conocimientos, empoderamiento y capacidades cognitivas y para Sánchez Riofrío y Arévalo (2016) está representado por conocimiento, experiencias y habilidades. Por su parte, Moreno y Godoy (2012) lo definen en términos de conocimientos, habilidades y destrezas.

De las anteriores aportaciones puede afirmarse que el talento hace referencia a aquellas personas que poseen ciertas habilidades que les hacen destacar del resto así como en posesión de un alto potencial y un elevado desempeño. Así, Tansley *et al.* (2007; 8) lo entienden asociado a los “individuos que pueden marcar una diferencia en el desempeño organizativo bien mediante su inmediata contribución como en el largo plazo, demostrado sus altos niveles de potencial”.

En otras palabras, a la idea de profesionales de gran potencial con habilidades especiales que los diferencian del resto cabe unir la idea de poseer, por parte de dichos profesionales, competencias y actitudes que les permiten la obtención de mejores resultados (Jericó, 2012). Autores como Lockwood (2006), Gutiérrez Alvarado (2011), Kehinde (2012), Beheshtifar *et al.*, 2012 y Shafieian (2014) señalan el talento como variable de éxito empresarial. Para Harvard Deusto (2016) es recurso crítico para la generación de riqueza y creación de valor (Goñi, 2008). Por su parte,

Sánchez Riofrío y Arévalo (2016) mantienen que sirve de apoyo al incremento de la productividad y la competitividad.

En este sentido, González Cruz, Martínez, Fuentes y Prado (2009; 22) definen el talento como “aquel conjunto de competencias que, desarrolladas y aplicadas, permiten a un sujeto desempeñar un determinado papel de forma sobresaliente”, y para Gallardo Gallardo *et al.* (2012; 249) debe ser entendido como “aquellas habilidades, capacidades y/o competencias de una persona que le permiten conseguir resultados extraordinarios”, esto es, por encima de la media (Moreno *et al.*, 2009).

Jiménez *et al.* (2011) lo definen en términos de las necesidades estratégicas de cada organización, concibiéndolo como conjunto de conocimientos y habilidades unidas a compromiso y a capacidades de hacer que las cosas ocurran.

Para Sánchez-Bayo (2014; 60) “descubrir el talento es fruto de la aventura del conocimiento de uno mismo” al afirmar que “es la aptitud, capacidad, habilidad, destreza para el desempeño”. Así, para Fernández Aguado y Peñalver (2004) es concebido no solo como una mera cuestión vinculada a la racionalidad del individuo, sino que el talento tiene mucho que ver con la personalidad del sujeto:

$$TALENTO = (SABER + QUERER) \times SENTIR$$

Donde:

SABER representa los conocimientos o la competencia

QUERER representa el compromiso e implicación

SENTIR representa sentimientos y estados emocionales

Cubeiro (2008), Chinchilla (2011) y Castilla (2013 y 2014) definen el talento, también por medio de una ecuación, como:

$$TALENTO = CAPACIDAD + COMPROMISO$$

Entiende Jericó (2001 y 2012) que el talento es mucho más que el conocimiento, dado que también implica la obtención de resultados derivados del compromiso, la acción y las capacidades (Mejía *et al.*, 2013).

$$TALENTO = CAPACIDAD + COMPROMISO + ACCIÓN$$

Más concretamente, Jericó (2001; 65) defiende que “el talento requiere de tres integrantes básicos: capacidad, compromiso y acción” añadiendo que “las capacidades son los conocimientos, habilidades y competencias”.⁵⁸

Figura 3.18. Componentes del talento.



Fuente: Jericó (2001 y 2012)

Por su parte, Paradiso (2014) expresa el talento como el producto de capacidad, compromiso y acción:

$$TALENTO = CAPACIDAD \times COMPROMISO \times ACCIÓN$$

Para Bux y Tay (2010) una búsqueda en libros publicados y revistas sobre gestión del talento no da con ninguna definición clara. Afirman Gallardo Gallardo et al. (2013; 291) que “puede significar lo que un líder de negocios o escritor quiere que signifique, dado que cada uno tiene su propia idea”. En esta línea indican Bux y Tay (2010) que es único para cada organización.

En definitiva, podemos afirmar que los atributos que definen el talento varían según sea el sector en el que opera la organización, el tipo de trabajo o empleo, la orientación al cliente y las circunstancias externas e internas a las que se enfrenta la empresa (Tansley *et al.*, 2007).

⁵⁸ La misma autora define las capacidades en otra de sus obras posteriores en los mismos términos. Ver Jericó, P (2012). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall (Pearson Educación, S.A.).

Verdaderamente las definiciones facilitadas por Jericó (2001 y 2012) y Paradiso (2014) han sido las más convincentes. Ahora bien, todas las empresas que he tenido oportunidad de conocer a lo largo de mi vida profesional me obligan a afirmar que tal concepción del talento es incompleta, habida cuenta de que no contempla dos variables muy importantes: la experiencia y la vocación o voluntad.

El mercado laboral actúa en otra dirección. Baste para ello leer cualquier oferta de empleo y confirmar anuncio de empleo que pueda ser recopilado en estas líneas. Sirva como ejemplo cualquier anuncio de empleo que pueda ser recopilado en diarios como La Vanguardia (<http://empleo.clasificados.es>), El País (<http://empleo.elpais.com>) o El Mundo (www.expansionyempleo.com), por citar algunos ejemplos, o en publicaciones más específicas de búsqueda de empleo, en portales en Internet, en ETT⁵⁹, en empresas de selección y *headhunters* o cazatalentos, o en consultoras de recursos humanos, como son:

Tabla 3.31. Portales de empleo.

PORTALES DE EMPLEO	
<i>Nacionales</i>	
http://www.360executivesearch.com	http://www.activaselection.com
http://www.aht-advanced.com	http://www.aldaba.org
http://www.baopartners.com	http://www.boyden.com
http://www.brain.com	http://www.buscojobs.com
http://www.canalcv.com	http://www.canaltrabajo.com
http://www.canalwork.com	http://www.catenon.com
http://www.cbjobs.com	http://www.clasificados.es
http://www.comarcalia.com	http://www.computrabajo.es
http://www.cyberseacrh.es	http://www.dezels.com
http://www.direcciona.es	http://www.dream-team.es
http://www.elenco-ims.com	http://www.empleo.net
http://www.empleoexterno.com	http://www.endra.es
http://www.eurogalenus.com	http://www.educaweb.com
http://www.empleosenior.org	http://www.feinaactiva.gencat.cat
http://www.freelance.com	http://www.hotelnetjobs.com
http://www.infoempleo.com	http://www.infofeina.com
http://www.infojobs.net	http://www.jobline.es
http://www.jobpilot.es	http://www.jobrapido.es
http://www.laboris.net	http://www.lanbide.net
http://www.loquo.com	http://www.mercadis.com
http://www.mercaempleo.es	http://www.miltrabajos.com
http://www.monster.es	http://www.nuevoempleo.net
http://www.oficinaempleo.com	http://www.opcioempleo.com

⁵⁹ ETT son las siglas de Empresa de Trabajo Temporal

http://www.recursoshumanos.net	http://www.redtrabaja.es
http://www.servijob.com	http://www.stepstone.es
http://www.trabajar.com	http://www.trabajos.bz
http://www.trabajo.org	http://www.trabajos.com
http://www.treballateca.com	http://www.trovit.com
http://www.todotrabajo.com	http://www.turijobs.com
Europeos	
Alemania	
http://www.arbeitsagentur.de	http://www.schuelerjobs.de
Reino Unido	
http://www.jobs1.co.uk	http://www.jobsite.co.uk
http://www.topITconsultant.com	http://www.topjobs.co.uk
Francia	
http://www.jobsinparis.fr	http://www.pole-emploi.fr/accueilpe
Irlanda	
http://www.jobfinder.ie	http://www.jobs.ie
Italia	
http://www.cliccalavoro.it	http://www.jobdirect.it
Portugal	
http://www.central-emprego.com	http://www.emprego.pt
Estados Unidos	
http://www.alliancesearch.com	http://www.job/my.job
http://www.usajobs.gov	http://www.bls.gov/oco
http://www.careeroverview.com	http://www.careervoyages.gov
http://www.jobdiagnosis.com	http://www.jobweb.com
http://www.vault.com	http://jobsearch.about.com
http://www.beyond.com	http://www.servicelocator.org
http://www.craigslist.org	http://www.execu-search.com
http://www.hound.com	http://www.idealists.org
http://www.indeed.com	http://www.jobster.com
http://www.job-searchengine.com	http://www.latcareers.com
http://www.linkup.com	http://www.monster.com
http://www.oodle.com/job	http://www.searchlinejobs.com
http://www.simplyhired.com	http://www.snagajob.com
http://www.worktree.com	http://careerplanning.about.com
Canada	
http://www.allstarjobs.ca	http://www.bestjobsca.com
Asia	
http://www.asia-employment.com	http://www.escapeartist.com/jobs31/japan.htm
http://www.quintcareers.com/ASIA_JOBS.HTML	
China	
http://www.51job.com	http://www.chinahhr.com/index.htm

Japón	
http://www.careercross.com	http://www.gaijinpot.com
Centroamérica	
http://www.teoloco.com	
Colombia, Chile y Venezuela	
http://www.empleate.com	http://www.alempleo.com
http://www.laborum.com	http://www.latinamericanjobs.com/s-home.htm
http://www.empleosprofesionales.com/	
Australia	
http://jobsearch.gov.au/default.aspx	http://www.careerone.com.au
http://www.workingn-australia.com	http://www.jobsearch.com.au

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.32. Empresas de Trabajo Temporal (E.T.T.).

EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (E. T. T.)	
http://www.activaett.com	http://www.adeco.com
http://www.agio.es	http://www.altagestion.es
http://www.aget.com	http://www.asisthos.es
http://www.attempora.es	http://www.adarsolutions.es
http://www.atiempo.org	http://www.adcrrhh.com
http://www.aparicioserv.com	http://www.bicolan.com
http://www.cemetra.es	http://www.dplett.com
http://www.eurofirms.es	http://www.ecatemp.com
http://www.eulen.com	http://www.faster.com
http://www.frandiestaff.com	http://www.flexiplan.es
http://www.grupoolimpia.es	http://www.grupoconstant.com
http://www.grupquatere.com	http://www.grupo-norte.es
http://www.grupunicamp.com	http://www.ibercongresett.com
http://www.imancorp.es	http://www.ipsoserv.com
http://www.kellyservices.es	http://www.linkrecursos.es
http://www.manpower.es	http://www.marlex.es
http://www.masterwork.es	http://www.nortempo.com
http://www.organigrama.com	http://www.pagepersonnel.es
http://www.professionalworkett.com	http://www.professionalstaff.es
http://www.people-ett.com	http://www.randstad.es
http://www.selectiva.es	http://www.selytra.com
http://www.startpeople.es	http://www.starjob.es
http://www.servicont.com	http://www.selectett.es
http://www.spherion.com	http://www.synergie-ett.com
http://www.temporingett.com	http://www.totett.com
http://www.topperfil.es	http://www.talenthr.es

http://www.temps.es	http://www.tempjob-ett.com
http://www.Unique.es	http://www.vedior.es

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 3.33. *Empresas de selección y headhunters más destacados.*

EMPRESAS DE SELECCIÓN Y HEADHUNTERS	
http://www.abr.es	http://www.absysconsulting.net
http://www.abzrosvel.com	http://www.acaconsejeros.es
http://www.agustinclarke.com	http://www.activaselección.com
http://www.adecco.es	http://www.adqua.es
http://www.agrupa.com	http://www.lba-rrhh.com
http://www.alexanderhughes.es	http://www.aptivaconsultores
http://www.arachconsultores.com	http://www.arenaria.net
http://www.asinta.es	http://www.bpconsejeros.com
http://www.baopartners.com	http://www.brupoblcn.net
http://www.bearnygray.com	http://www.bosel.es
http://www.careebcn.com	http://www.casulaasociados.com
http://www.catalarrhh.com	http://www.ceire.com
http://www.centil-90.com	http://www.conciliat.es
http://www.curtesymasters.es	http://www.crit-search.com
http://www.dmaseso.es	http://www.davincirh.es
http://www.developmentsystems.es	http://www.dezels.com
http://www.docentium.com	http://www.docultura.com
http://www.dopp.es	http://www.dream-team.es
http://www.egaconsultores.com	http://www.elanit.es
http://www.elige.es	http://www.esica.es
http://www.euromanager.es	http://www.eurogrup.net
http://www.euroseleccion.com	http://www.fittes.es
http://www.futurestep.es	http://www.gdhumancapital.com
http://www.genil48.com	http://www.grupoabaco.net
http://www.gruporh.com	http://www.status.es
http://www.haygroup.com	http://www.hayseleccion.com
http://www.hays.es	http://www.human.es
http://www.hunivers.com	http://www.hibris.es
http://www.icsarrhh.com	http://www.ihrconsultancy.com
http://www.incorpora.net	http://www.inforges.es
http://www.intacvic.com	http://www.jci.es
http://www.kaleida-es.com	http://www.karisma-rh.com
http://www.kellyservices.com	http://www.kudial.com
http://www.lb-consultores.com	http://www.loringconsultores.com
http://www.malthusdarwin.es	http://www.manpower.es
http://www.medisearch.es	http://www.masterconsulting.es

http://www.mercaconsult.com	http://www.mercuriurval.com
http://www.michaelpage.es	http://www.montaner.com
http://www.nexus.es	http://www.optimaconsultores.com
http://www.perfilsolutions.com	http://www.procura-ms.com
http://www.psicologosempresariales.es	http://www.psicolec.es
http://www.qdemseleccion.es	http://www.quorumseleccion.es
http://www.rbtechnology.net	http://www.rebertalf.es
http://www.s-d.es	http://www.sales-hunters.com
http://www.sede21.com	http://www.sartoriusymontojo.es
http://www.seleccionformación	http://www.seletia.com
http://www.status.es	http://www.selexweb.com
http://www.sepal.es	http://www.serlog21.com
http://www.serviselect.com	http://www.solidselection.com
http://www.standby.es	http://www.suarezzyaberasturi.com
http://www.talentsearchpeople.com	http://www.konsac.es
http://www.mcasociados.com	http://www.tecniconconsultores.com
http://www.montaner.com	http://www.tea-cegos.es
http://www.uniconsult.es	http://www.vallejoasociados.com
http://www.yer.es	http://www.zavalagortari.com

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.34. Consultoras de recursos humanos más destacadas.

CONSULTORAS DE RECURSOS HUMANOS DESTACADAS	
http://www.accenture.com	http://www.andersen.com
http://www.deloitte.es	http://www.ey.com
http://www.garrigues.com	http://www.grupodo.com
http://www.haygroup.com	http://www.ior.es
http://www.kpmg.com	http://www.norconsult.es
http://www.pwgglobal.com	http://www.solutioconsultores.com
http://www.towers.com	http://www.uniconsult.com
http://www.watsonwyatt.com	http://www.mercerhr.com

Fuente: Elaboración propia

Cualquier oferta de empleo muestra lo apuntado. Sirva de ejemplo cualquiera de los dos ejemplos indicados a continuación, todos ellos casos reales obtenidos de portales de Internet, los cuales, tras identificar/describir el puesto en cuestión, enumeran una serie de requisitos que confirman nuestra idea de los atributos que debe reunir cualquier buen profesional buscado por una empresa y que, a nuestro entender, definen el talento. Veámos pues los requisitos exigidos para opositar a los puestos:

Figura 3.19. Oferta de empleo: jefe de producción.

Jefe de producción	
Fecha:	23/10/2014
Lugar:	- Barcelona - España
Puestos vacantes:	1
Referencia	1726426
Funciones:	Gestionar el stock y organizar/supervisar la producción en estrecha cooperación con los clientes. Formación continua del grupo de montaje.
Requisitos:	Edad 30-50 años. Experiencia en la producción de latiguillos y montaje hidráulico y neumático según plano de al menos 5 años. Conocimientos profundos en racoraje (tipos, rosca) y en general en productos que tienen aplicación en hidráulica y neumática. Personalidad comunicativa. Catalán alto a nivel hablado y escrito.

Fuente: *infoempleo.com*, <http://www.infoempleo.com/ofertasdetrabajo/jefe-de-produccion/barcelona/1726426/> consultado el 23 de octubre de 2014

Figura 3.20. Oferta de empleo: asesor financiero.

Consultor/Asesor	
ASESOR/A FINANCIERO/A (Finanzas y contabilidad)	
150 Vacante(s)	
Todas (Comunidad Autónoma Todas)	
Requisitos	
Experiencia Laboral	Al menos 1 año
Estudios mínimos	Educación Secundaria Obligatoria
Requisitos mínimos	- Estudios mínimos en ESO o equivalente. Preferiblemente titulado medio o superior preferentemente en Económicas, Empresariales, ADE o Gestión comercial y Marketing. - Informática a nivel medio. - Buscamos profesionales proactivos, con altas dotes comunicativas, con capacidad de trabajo en equipo y orientación al cliente y a la venta.

Fuente: *trabajando.es*, <http://www.trabajando.es/empleos/oferta/154176/asesor-a-financiero-a.html> consultado el 23 de octubre de 2014

Recordemos las cinco variables atribuidas al talento: conocimiento, formación, capacidad, vocación/voluntad y, por último, acción y confirmemos la observación de tres de ellas en las dos ofertas de empleo indicadas con anterioridad:

Tabla 3.35. Variables del talento en una oferta de empleo.

CONOCIMIENTO/FORMACIÓN	
<i>Jefe de producción</i>	<i>Asesor financiero</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Racoraje (tipos, rosca) y en general productos que tienen aplicación en hidráulica y neumática. • Catalán alto a nivel hablado y escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios mínimos en ESO o equivalente. • Preferiblemente título medio o superior preferentemente en Económicas, Empresariales, ADE o Gestión comercial y Marketing. • Informática a nivel medio.
EXPERIENCIA	
<i>Jefe de producción</i>	<i>Asesor financiero</i>
<ul style="list-style-type: none"> • En producción de latiguillos y montaje hidráulico y neumático según plano de al menos 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 1 año.
CAPACIDAD	
<i>Jefe de producción</i>	<i>Asesor financiero</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Persona comunicativa. • Gestión de stocks. • Organizar/supervisar la producción en estrecha cooperación con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional proactivo, con altas dotes comunicativas, con capacidad de trabajo en equipo y orientación al cliente y a la venta.+

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las otras dos variables no observables en la oferta de empleo, nos referimos a la vocación/voluntad y la acción, es de reseñar que pese a no manifestarlo expresamente la propia oferta, al candidato finalmente seleccionado le serán exigidos desde el primer día en que nazca la vinculación con la empresa contratante. Por consiguiente, se confirma lo indicado en el sentido de que los parámetros que definen el talento son reflejados y pueden ser observados en una simple oferta de trabajo, una *Job Description*⁶⁰ o en el propio currículum vitae.

Los conocimientos aportados por un empleado, entendidos como todos aquellos que ha obtenido fruto de su esfuerzo en la obtención de su o de sus titulaciones, regladas y no regladas, al igual que los idiomas conocidos y la sabiduría obtenida por las propias vivencias anteriores, para ser rentable a la empresa deben ser manifiestos y aplicados en el quehacer y desempeño diario. Todos los conocimientos y experiencias que atesore un profesional y no sepa o no quiera explotar, son conocimientos en conserva que no crean valor ni generan riqueza para la empresa. Todo lo contrario, son conocimientos negativos que generan pérdida de valor y de riqueza de la firma que los tiene contratados por cuanto que paga por ellos pensando en su aplicación pero no son ejercidos.

⁶⁰ Documento relativo a un puesto de trabajo específico realizado a partir de una análisis de puestos de trabajo que, por lo general, incluye los deberes, el propósito, las responsabilidades, el alcance y las condiciones de trabajo del puesto.

Afirman Champy y Nohria (2001; 187) que “el fracaso, bien canalizado, puede llevar al éxito futuro”. Por consiguiente, cabe entender la experiencia como el número de vivencias experimentadas que acabaron sin éxito y, en ocasiones, en fracaso. El ser humano acostumbra a aprender mucho más y a sacar sus propias conclusiones de los fracasos que de los éxitos que cosecha, muy posiblemente por el hecho de que estos, con el paso del tiempo, pasan a convertirse en costumbre o rutina, no apreciando el esfuerzo que fue necesario para conseguirlo ni su valor y, consecuentemente, no aprendiendo ni sacando ninguna lectura del mismo. Aprender de los errores genera talento (Goñi, 2008; Gutiérrez Alvarado, 2011). En palabras de Champy y Nohria (2001; 87), “la experiencia (...) es lo que alerta a uno del momento en que tiene que hacer su jugada”.

Por lo que respecta a la capacidad, muchos son los autores que la han definido como es el caso de Barney (1991), Ventura (1998), Grant (2006), Fernández Sánchez et al., (1997), o Navas y Guerras (2002) en su conocida teoría de recursos y capacidades, por citar algunos de ellos. Cabe interpretarla como el conjunto de competencias, habilidades, destrezas, aptitudes y cualidades que dispone un empleado para el buen ejercicio de su profesión u oficio al que se dedique. En este sentido, debe puntualizarse que la capacidad de un trabajador es igual que el valor de un soldado en el servicio militar cuando se indica que “se le supone”, es decir, la capacidad para la excelencia en el desempeño de un trabajo, a priori, se supone. Precisamente por ello se optó, en su momento, por asignar dicho trabajo a un individuo concreto y no a otro. Por ello, no debe olvidarse que la capacidad no ejercida no sirve de nada, no genera riqueza ni contribuye a aumentar el valor de la firma.

Pensemos que el volumen del cerebro del ser humano ya ha sido medido en centímetros cúbicos por lo que es fácil determinar, por ejemplo, la cantidad de agua que puede contener. No ocurre así con los conocimientos y las capacidades. La capacidad humana de pensar, de conocer, de aprender y de retener es algo indefinido por lo que no puede cuantificarse y cualquier modelo de gestión empresarial del conocimiento y/o del talento que pretenda determinarlo pierde el tiempo y es un fraude.

Pese a ello, si pueden indicarse ciertas características que, repitamos, sin ser medibles ni cuantificables sí pueden ser observables y cuyos efectos pueden repercutir positivamente en el resultado de una sociedad. Dichas características de las capacidades que debería pretender toda empresa que desee contar entre sus filas con profesionales de talento son la escasez, la relevancia y la inimitabilidad.

Sabemos que cuando una empresa se halla en una situación de exclusividad o de momentáneo monopolio de sus productos o servicios, esta debe esperar y prepararse a la vez para que otras organizaciones, atraídas por la rentabilidad del

sector, vengan a copiar el éxito de la firma. En la medida en que dicha rentabilidad se sustente en la inimitabilidad de sus capacidades estará minimizando amenazas procedentes de su entorno. Si adicionalmente dichas capacidades gozan de complementariedad respecto a las atesoradas por la organización, además de poder ser transferibles y apropiables por esta, realmente, devendrán en ventaja distintiva de la organización respecto de sus competidoras.

Todavía hoy hay quién piensa que el talento al servicio de la dirección empresarial se basta con la tenencia desarrollada de regiones implícitas del intelecto humano dadas por el criterio, la intuición, la inspiración y el instinto. Según Champy y Nohria (2001; 35) “el talento es un blanco que movido por un sueño y confiado en su capacidad nadie más acierta; el genio da en un blanco que los demás no ven”.

No cabe duda de que la posesión de todas las cualidades apuntadas en párrafos precedentes resultarán importantes para el cometido, pero insuficientes. La capacidad de la dirección debe basarse, además, en la meditación y en la introducción y el mantenimiento activo de una estrategia que le proporcione a la empresa una ventaja sostenible en los mercados y sectores en los que participa. Por ello, disponer de la capacidad capaz de aglutinar en beneficio para la empresa de todas estas cualidades supone, sin ningún lugar duda, algo muy difícil de conseguir ya que su obtención no se improvisa.

En cuanto a la voluntad, al margen de las definiciones que puedan dar los diccionarios, se concibe como la elección de hacer algo sin la existencia de precepto o presión externa que obligue a ello, es decir, consiste en querer hacer una determinada cosa por el simple hecho de que me gusta y deseo hacerlo. Por lo tanto, podría asimilarse a la idea de ilusión, dado que, como ya hemos indicado, se realiza por deseo propio, sin obligaciones de ningún tipo y por el placer que provoca.

Este último atributo del talento, la voluntad, realmente forma parte de otro, la vocación. Es más, podría decirse que son un solo elemento del talento. La vocación, entendida como inclinación, en este caso, por ejecutar un trabajo, profesión o carrera, evidentemente debería ser voluntaria y libre de impulsos externos, pero cuidado. La empresa no debe cometer el error de interpretar la vocación, voluntad e ilusión de un empleado como un compromiso adquirido por este con carácter ilimitado. Precisamente es todo lo contrario y por ello deberá ser gratificado mediante alguna contrapartida que no necesariamente ha de ser económica. En este ámbito, la dirección de recursos humanos debe ser hábil para implementar políticas de satisfacción antes de que quiebre la motivación del personal.

Ya por último nos queda por identificar qué es, esto es, definir la última variable configuradora del talento: la acción o actuación del trabajador. Si observamos cómo

es definido por el Diccionario de la lengua española (DRAE⁶¹), comprobaremos que por actuar⁶², proveniente del latín, *actuāre*, se entiende “poner en acción”, definiendo a su vez acción⁶³, también proveniente del latín, *actiō, -ōnis*, como “ejercicio de la posibilidad de hacer”. Cabe pues entender que su significado es mucho más amplio. Se refiere a la disposición que tiene un profesional para poner “en primera línea” todos los demás atributos que ya hemos comentado (conocimientos, experiencia, capacidades, voluntad y vocación). No sirve absolutamente para nada disponer de excelentes elementos de talento si, posteriormente, no existe trabajo, porque la acción o actuación, efectivamente lo que quiere es trabajo, trabajo, y más trabajo.

Sin embargo, la forma en cómo se trabaja y se implementan conocimientos, capacidades y experiencia, afortunadamente para la humanidad, ha cambiado. Métodos tradicionales basados en la fuerza y el miedo fueron la forma clásica de gestionar personas (Jericó, 2012). Pensemos que en la época del antiguo Egipto faraónico, en la que el trabajo, mayoritariamente, era ejercido por esclavos. La construcción de grandes pirámides como las tres famosísimas de Jufu (Keops), la de Jafra (Fefrén), la de Menkaura (Micerinos) o las pirámides de Snefru, la gran esfinge de Giza o los esplendorosos templos de Luxor o Karnak, representó la aplicación intensiva de mano de obra esclava, además de una importante dosis de conocimientos, experiencia, capacidad, ilusión, voluntad, vocación y dedicación. Existían todos los atributos del talento pero con una clasificación del trabajo muy estricta dado que eran solo unos pocos los que los atesoraban todos. Todos excepto uno, concretamente el trabajo, que era ejercido por muchos. Como ya se ha afirmado antes, por suerte para el hombre, actualmente ya no se trabaja así pero nadie duda que cualquiera de las construcciones reseñadas son una auténtica obra del talento humano. La gestión del talento representa gestionar sentimientos (Fernández Aguado y Peñalver, 2004; Fernández Aguado, 2005; Robles, 2013; Castilla, 2013), expectativas personales (Castilla, 2014), incertidumbre (Robles, 2013) y desterrar el miedo (Jericó, 2007 y 2012; Gutiérrez, 2011) con la visión clara de que no se puede crear en un día (Bin, 2015) sino que se trata de un viaje continuo y no de un destino (Michaels *et al.*, 2001; Gutiérrez Alvarado, 2011) que debe ser revisado continuamente para encontrar el mejor ajuste (Bux y Tay, 2010) y que determina la supervivencia organizativa (Castillo, 2009).

Ciertamente lo que resulta ser de interés a las empresas es la identificación y el desarrollo de talento organizativo que se obtendrá por una doble vía, esto es, mediante la implementación de políticas de adquisición o captación de profesionales con conocimientos, experiencia, capacidades, potencial de acción y compromiso

⁶¹ DRAE son las siglas de Diccionario de la Real Academia Española.

⁶² Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=actuar>, consultado el 9 de julio de 2006

⁶³ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=accion>, consultado el 9 de julio de 2006

acorde con las necesidades que la empresa necesita y puede gestionar, y mediante la aplicación de políticas de desarrollo, consistentes en la generación de un entorno organizativo de valor para los empleados que les motive a seguir en la empresa, a aportar, a sumar, a generar y a aumentar su valor. Ahora bien, mucha precaución, ya que siguiendo a Björkman y Smale (2010), las mayores debilidades en la identificación y desarrollo del talento no son las herramientas y los propios procesos de identificación, sino la falta de atención prestada a los resultados de la identificación, es decir, a inversión en formación y desarrollo.

Por último, me veo en la obligación de comentar una realidad observada en el día a día de las empresas y que ha pasado por alto la literatura empresarial. Esta, se centra en los requisitos, las implicaciones, las ventajas y los inconvenientes de gestionar el conocimiento y el talento humano en las empresas, pero bajo la óptica del empresario, es decir, refiriéndose a las exigencias deseables que debería acreditar el buen profesional y cómo operar ante la ausencia de alguna de ellas. Gestionar el talento es complicado (Fernández Aguado, 2005).

El empleado de talento, es un elemento potencial muy importante en la contribución y generación de valor y riqueza de la firma (CNIC⁶⁴, 2011) pero no es el único condicionante. Para que el talento alcance resultados superiores necesita estar en una organización que se lo permita y lo motive (Jericó, 2012), que aplauda el esfuerzo y premie su contribución (Russo, 2010). Las organizaciones que desean matenarse competitivas deben diseñar e implementar estrategias de gestión del talento (Bethke-Langenegger *et al.*, 2011; Figueroa, 2014). En consecuencia, también se deberá tener presente al empresario o directivo o, dicho más abstracto, el entorno organizativo en que ejercerá su actividad. Los empleados con talento alcanzan mejores resultados cuando interactúan con terceros (Jericó, 2012). Lionel Messi o Cristiano Ronaldo pueden ser los mejores jugadores de fútbol del planeta y disponer de lo último en material deportivo pero a buen seguro que no jugarán igual de bien en un campo con un césped bien cuidado que en un barrizal o sin un equipo detrás. A ello nos referimos en el próximo capítulo.

⁶⁴ CNIC son las siglas del Centro Nacional de Información de la Calidad. Más información en <http://www.aec.es/web/guest/centro-de-informacion/cnic>

Capítulo 4: Talento para la potenciación del valor

4.1. Un gran dilema: desarrollo del talento o simple retención

La literatura científica respecto al tema de la gestión del talento está en su infancia (Collings y Mellahi, 2009) y se trata de un campo relativamente nuevo (Scullion *et al.*, 2010) pero, cada día, su avance teórico es más amplio (Castilla, 2013), si bien el consenso, en cuanto a su conceptualización, es limitado (Gallardo Gallardo *et al.*, 2015).

Toda empresa privada cuya acción se materializa en un mercado en libre competencia, sin interferencias del estado, y cuya máxima sea la consecución de un excedente positivo o beneficio necesita de la participación, en mayor o menor medida, de mano de obra para lo cual acudirá al mercado de trabajo. Lo que en realidad contrata la organización en dicho mercado es capacidad potencial para trabajar, mientras que lo que necesita es el trabajo efectivamente realizado. La conversión del trabajo potencial en efectivo y real constituye la base de toda relación laboral deseable.

De la idea del trabajador entendido como elemento de coste que debe minimizarse se ha pasado a la actual situación que lo concibe como recurso o activo limitado que debe tratar de maximizarse (Llopart y Redondo, 1997; Camaleño, 2006). Hoy nadie duda de que las auténticas ventajas competitivas en la actual sociedad de la información y el conocimiento están en las personas (Jericó, 2001 y 2012) que componen la organización.

Siguiendo a Gallardo Gallardo *et al.* (2012) al gestionar el talento deberá recordarse que éste no incluye únicamente habilidades innatas sino que puede ser desarrollado, siendo necesario crear las condiciones (Russo, 2010). Por ello, el compromiso, la integración, el trabajo en equipo, la dedicación con diligencia y la formación permanente y continua se configuran como pilares básicos para garantizar el éxito de la empresa. “Invertir en desarrollo supone reducir los índices de rotación” (Jericó, 2012; 153).

Mis años de práctica profesional, mi interés por la lectura sobre la administración, la gestión y la dirección de la empresa, así como el interés por mi propia formación y reciclaje me permiten afirmar que, en la actualidad, tanto en la literatura en sus distintos formatos y presentaciones como son artículos, textos, manuales, libros o documentos electrónicos de todo tipo, como en las reuniones, encuentros, jornadas, talleres, seminarios, conferencias y congresos, e incluso en las conversaciones del día a día que he tenido oportunidad de mantener con empresarios, socios, accionistas, gerentes, directores y “managers” de diversas organizaciones, al hablar de talento

organizativo se asocia a una palabra que nada tiene que ver ni con la idea de descubrir, captar, aprovechar ni desarrollar. La palabra en cuestión que se asocia al talento es la retención. Así, para Boudreau y Ramstad (2005) resulta de especial importancia la identificación y retención de personas que ocupan puestos que son cruciales para la ventaja competitiva de la empresa. Promover el talento, supone dotar a la organización de fuerza y reflejos para reaccionar con rapidez al cambio (Camaleño,2006). Una adecuada estrategia de retención permite aprovechar al máximo las potencialidades del personal clave (Figueroa, 2014) y de talento, dada su contribución a los resultados empresariales (Gutierrez Alvarado 2011; Oladapo, 2014; Luzuriaga y Fierro, 2015).

Las palabras utilizadas por cualquiera al definir o exponer una idea o un tema son muy importantes porque dicen mucho del modo en que se piensa. Es por lo que consideramos interesante y necesario entender el significado de dicho vocablo.

La vigésima segunda edición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española nos indica que retención⁶⁵ proviene del latín, *retentio*, *-ōnis*, y significa la “acción y efecto de retener”. A su vez, indica el mismo texto que por retener⁶⁶, procedente también del latín *retinēre*, debe entenderse “impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca”. Las estrategias de retención son un medio para evitar la fluctuación de personal entre compañías (Figueroa, 2014). En consecuencia, con la expresión retención del talento debe entenderse el blindaje para el mercado y las empresas competidoras de aquellos de profesionales de la organización que son considerados clave por la misma, en atención a su contribución en su buena marcha y en sus resultados.

La situación actual muestra una espiral inflacionista de profesionales muy bien preparados y con unos conocimientos, experiencia, capacidades y habilidades que exceden, en muchos casos, la demanda de las empresas. Por desgracia, los datos demográficos nos revelan que esta situación no será permanente sino que en años venideros, la situación para las empresas será la contraria. Es de suponer que por esa razón muchas firmas actúan de igual modo que algunas de nuestras abuelas en los años siguientes a la Guerra Civil Española, los de la Transición, cuando al recordar las miserias y penurias vividas se obsesionaban acaparando alimentos para el caso de que volvieran tiempos de escasez sin pensar que estos se enranciaban y caducaban. Este es el gran problema de muchas empresas de pequeña y reducida dimensión cuyos propietarios, en base a factores de tipo emocional y/o sentimental, se sienten vinculados, comprometidos y unidos a empleados que antaño pudieron ser muy

⁶⁵ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=retención>, consultado el 9 de julio de 2006.

⁶⁶ Diccionario de la lengua española (22.^a edición), Real Academia Española, 2001, <http://lema.rae.es/drae/?val=retener>, consultado el 9 de julio de 2006.

válidos para la empresa pero que en la actualidad ya no lo son, representando en ocasiones ser para estas un lastre, una carga o, siguiendo la nomenclatura dada en párrafos anteriores al definir el capital humano, un pasivo que resta o disminuye el valor de la firma.

El empleado profesional debe ser consciente y convencerse de que todos los méritos, esfuerzos y aciertos hechos anteriormente forman parte del pasado por lo que debe esforzarse en su preparación, formación, capacitación y reciclaje con la vocación de “ser el mejor”, dado que todo puesto de trabajo debe ganarse a diario. Su objetivo perseguido consistirá en una permanente preparación para demostrarse a sí mismo y a la empresa ser acreedor del puesto de trabajo ocupado puesto que su trabajo y aportación proporciona valor que se traducen en beneficios.

Queremos empresas dinámicas y flexibles, profesionales con formación, capacidad, iniciativa, experiencia, vocación y compromiso, gestionar el conocimiento y gestionar el talento, pero eso únicamente se consigue valorando y dando a las personas la importancia que ciertamente merecen. En la era de la tecnología y la globalización (Anwar *et al.*, 2014) e internacionalización de las economías, el liberalismo económico y la competitividad en su máxima expresión, los puestos de trabajo no son lugares de convivencia a mantener en base a fines puramente altruistas, sino que para su amortización deben ser necesarios y, sin ningún género de dudas, aportar valor o, lo que es lo mismo, generar beneficio para la empresa.

Somos conscientes que cuanto se indica en estas líneas causará estupor a muchos de los lectores de las mismas pero mi conocimiento y experiencia de la empresa y los negocios me demuestra y me permite afirmar sin el menor titubeo o duda todo cuanto expongo.

Muchas las empresas son gestionadas igual que eran gestionadas y dirigidas las antiguas legiones romanas donde las cadenas de mando eran total y absolutamente rígidas, y las órdenes eran llevadas a cabo sin rechistar. En este sentido, la filosofía que emana de “*El Arte de la Guerra*” se ha convertido en texto de culto y cabecera de muchos directivos y firmas en el mundo de la empresa (Sun-Tzu y Lawson, 2004) en las últimas décadas, sin embargo el mundo de los negocios de hoy y del futuro ya no funciona así.

Vivimos en una era del caos, dada la gran cantidad de información con la que debemos operar con unos recursos, unas capacidades y unos conocimientos necesarios cada vez mayores. “Estamos mal dotados para la incertidumbre” (Cabrera, 2014; 31). La información y el conocimiento no relevante es basura, roba tiempo, crea ansiedad, implica ineficiencia y una mala asignación de recursos por lo que representa pérdidas de dinero, resto, o lo que es lo mismo, se trata de un pasivo que disminuye el valor de la firma. Por el contrario, la información y el

conocimiento relevante para la organización es energía y multiplicador económico por lo que se trata de un activo que genera y/o aumenta el valor de la empresa. Pasar de la referida era del caos a una nueva era, la del orden, dependerá de cómo sean gestionados los recursos inteligentes de las empresas, es decir, su personal cualificado y con talento.

Las organizaciones con estructuras mastodónticas empezarán a perder posiciones en el mercado por su falta de flexibilidad y adaptación, así como por dificultades en su comunicación interna, surgidas como consecuencia de su propia dimensión. Por lo tanto, entendemos que gestionar profesionales con políticas de retención no debe concebirse como una finalidad en sí misma sino como un medio que deberá tratar de cumplirse sólo mientras satisfaga a intereses organizativos y gracias al cual la empresa aumente su valor.

Pueden resultar muy duras las conclusiones que obtenga el lector tras lo indicado aquí. No obstante, y antes de que esto resulte así, permítannos añadir una reflexión más al respecto y comprobaran como, muy posiblemente, bajen el tono y la dureza de las conclusiones referidas: no se debe caer en el error de confundir retención con compromiso. Éste, es importante para el éxito empresarial (Cabrera, 2015). Nace de la libertad (Bonet, 2006; Jericó, 2007 y 2008) entre la empresa y el profesional (Jericó, 2007 y 2008), siendo cosa de ambos (Jericó, 2008 y 2012). Los sentimientos son la materia prima del talento (Fernández Aguado, 2005). Hacer sentir a los empleados parte de la organización (Vásquez Mireles *et al.*, 2015) e involucrados en la misma (Luzuriaga y Fierro, 2015) significa crear compromiso.

4.2. Desarrollo y retención VS compromiso

A día de hoy, no existe una definición única y generalmente aceptada del significado de compromiso (Solomon y Sandhya, 2010). Los trabajos de investigación sobre el compromiso todavía están en su infancia (Solomon y Sandhya, 2010).

Siguiendo a Jericó (2012; 104), “la esencia de la gestión del talento radica (...) en generar un entorno en donde se construya el compromiso” dado que es factor diferencial y determinante en el talento (Castilla, 2013). Existe correlación entre compromiso del personal y el resultado del negocio (Beheshtifar y Ziaadini, 2012). Los empleados comprometidos ofrecen una mayor productividad (Luzuriaga y Fierro, 2015), tienen efectos positivos en los resultados financieros (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Shaufeli, 2009; Bin, 2015) y son la mejor ventaja competitiva (Russo, 2010; Albrecht, Bakker, Gruman, Macey y Saks, 2015) sostenida (Moayedí y Vaseghi, 2016).

No existen fórmulas ni herramientas mágicas para la retención del talento, siendo el compromiso la clave para reducir la rotación en la organización (Jericó, 2001 y 2008; Gutiérrez Alvrado, 2011; Luzuriaga y Fierro, 2015). Para Kumari y Bahuguna (2012), Sheehan (2012) y Payanmbarpour y Hooi (20015), gestionar el talento se asocia directa y positivamente con el compromiso. Ahora bien, autores como Beheshtifar y Ziaadini (2012) afirman que estamos lejos de entender qué fomenta implicar al personal.

Las personas se comprometen, tanto en el ámbito afectivo o emocional como en el ámbito racional (Jericó, 2008; Castilla, 2013) o intelectual (Dhanalakshmi y Balanaga, 2014): el primero incide en el esfuerzo discrecional mientras que el segundo influye en la voluntad de permanencia (Jiménez *et al.*, 2011).

Efectivamente, el compromiso al que se somete un empleado respecto a los intereses de la empresa es la consecuencia a un acto de reflexión consciente en el que se han valorado las ventajas y los inconvenientes de la oportunidad que una organización le ofrece. Afirma Jericó (2012; 161) que “el profesional con talento es muy exigente” y, en opinión de Castilla (2013), además es muy crítico. Ello implica ser capaz de entregarse al proyecto empresarial sin sospechas, dudas ni reservas, esto es, tanto a nivel cognitivo (creer en las metas y valores de la empresa) como a nivel afectivo (sentirse orgulloso de pertenecer a ella) y conductal (apoyar a la organización, tanto en momentos de éxito como de receso) a cambio de una remuneración económica, profesional y emocional. En este sentido, Fernández Aguado y Peñalver (2004; 80) indican que “entrega, esfuerzo y compromiso no se dan a cambio de nada”. El profesional con talento necesita sentirse querido, valorado y reconocido (Annakis *et al.*, 2014).

Un empleado no comprometido repercutirá disminuyendo la eficiencia organizativa (Soberanes y de la Fuente, 2009) y la productividad (Solomon y Sandhya, 2010). El compromiso es el motor para que el profesional talentoso aporte lo máximo y no abandone la empresa (Jericó, 2012; Castilla, 2013) dado su elevado coste (Castillo, 2009). Por eso puede afirmarse que el compromiso es rentable para la organización: a mayor grado de compromiso, mejores serán los resultados alcanzados (Moraleda, 2014; Bin, 2015), la rentabilidad y el crecimiento (Solomon y Sandhya, 2010), el clima laboral, la creatividad, la innovación y la propia reputación de la empresa (Luzuriaga y Fierro, 2015).

Afirma Jericó (2012; 125) que “el precio de la falta de compromiso es demasiado costoso”. El riesgo de estancamiento o el riesgo a la bancarrota va en aumento con la rotación (Russo, 2010). Las empresas con empleados desvinculados reducen sus márgenes operativos y su beneficio neto (Solomon y Sandhya, 2010).

Al hablar de entrega, es absurdo pensar en esperar a encontrar la empresa ideal o perfecta pero sí cabe esperar la existencia de organizaciones fiables por las que valga la pena adquirir el compromiso de un trabajo y un desempeño ilusionado. En este sentido se expresa un informe elaborado por ISR, compañía especializada en estudios de opinión, según la cual el 73 % de los empleados en la empresa española afirma sentirse comprometido con su compañía, si bien únicamente el 59 % de los comprometidos declara sentirse satisfecho (70 % en el caso alemán; 62 % en Reino Unido; 61 % en Italia). Este último porcentaje da mayor fuerza a nuestro argumento antes indicado al afirmar que el compromiso se efectuará a cambio de remuneración económica, profesional y emocional.

En un mundo tan complejo (Gutiérrez Alvarado, 2011; Shafieian, 2014), diverso, cambiante (Cabrera, 2015) e incierto (Gutiérrez Alvarado, 2011) como el actual, comprometerse de por vida es un acto que únicamente puede ser calificado de irracional. Efectivamente, el compromiso y la fidelización del personal no pueden exigirse, solo pueden darse, por parte del trabajador, y merecerse por parte de la organización, pero ¿cómo? ... “el amor forzado también suele ser un amor imposible” (Robles, 2013; 72).

Para muchos historiadores, Grecia y Roma fueron imperio mientras gozaron de “alma” y, su hundimiento se produjo cuando la perdieron. De igual modo, la empresa debe poseer alma, debe pensar y debe sentir. El espíritu por el que se siente deber ser percibido de forma que toda la organización piense, disfrute, medite, sienta e incluso sufra de forma lo más parecido posible. Así, el alma es el impulsor de un grupo de personas entorno a un ideal compartido (Fernández Aguado, 2008). Apunta Fernández Aguado (2015), en el artículo “¿Qué puedo hacer para que mi empresa venda más?”, publicado en la revista Pymes67, la necesidad de crear estructuras organizativas ilusionantes, que creen un orgullo de pertenencia. La gente feliz entrega mejores resultados (Fiallo, Alvarado y Soto, 2015), es más eficaz y tiene un desempeño superior (Luzuriaga y Fierro, 2015).

Por lo general, el ser humano desea aportar su esfuerzo en organizaciones con alma y por ello la empresa debe inspirar y desarrollar una alma que genere pasión (Gutiérrez Alvarado, 2011), entusiasmo (Vásquez Mireles et al., 2015) y motive a aquellos que le dedican sus esfuerzos (Fernández Aguado, 2008).

La ilusión supone el catalizador de cualquier firma. La empresa que despoja de su proyecto la ilusión, se desploma. Según Jericó (2012; 13) que “el compromiso es el resultado de las motivaciones de pertenecer y aportar valor y es codiciado porque permite que el trabajador se esfuerce, se identifique con lo que hace y actúe como prescriptor de la empresa”.

⁶⁷ Ver Pymes, Año XIX, N° 207, noviembre 2015

Para Jericó (2007; 125) “el compromiso no nace del cerebro, sino de la ilusión”. Si nuestro interés como empresa consiste en obtener el compromiso del talento contratado, la única forma para conseguirlo será aportándole ilusión, es decir, haciéndolo más grande a través de su desarrollo siendo conscientes que gestionar el talento para sacar el máximo partido de él representa y supone asumir riesgos. Las organizaciones con entusiasmo e ilusión son duraderas y eficaces (Fernández Aguado, 2008). Mediante compromiso se puede lograr ventaja competitiva (Albrecht *et al.*, 2015).

4.3. El desarrollo como riesgo y facilitador

El riesgo, en opinión de varios de mis colegas de profesión, es decir, consultores, asesores y empresarios, se basa en una doble línea. La primera hace referencia al hecho de que un profesional consciente de su potencial y de su desempeño pueda solicitar una retribución más alta y mejor o un nuevo puesto de trabajo que la empresa no esté en condiciones de poder asignarle o, simplemente no desee concederle. La segunda tiene que ver con la idea de que dicho empleado pueda contemplar la posibilidad de aceptar ofertas de trabajo de otras firmas que considere más interesantes y abandonar así la compañía.

Verdaderamente el riesgo de huida de talentos o la exigencia por parte de estos, para seguir ligados a la organización de nuevas condiciones laborales más gravosas y, en consecuencia, con repercusión negativa en los resultados empresariales, existe y se trata de un riesgo no potencial sino real, pero queremos insistir en nuestra posición que defiende que el mejor modo de optimización y potenciación del talento es su desarrollo (Jericó, 2001 y 2012; Mejía *et al.*, 2013).

Para convencernos de tal afirmación pensemos en un ejemplo muy sencillo de entender y de gran actualidad, extraído del mundo del motor. España cuenta, desde el año 2006, por primera vez en toda la historia de la Fórmula Uno con un piloto bicampeón del mundo, Fernando Alonso. Está claro que además de ser competente en el desempeño de su profesión debe atesorar ciertos conocimientos adecuados al puesto, además de poseer experiencia, voluntad, vocación y ciertas capacidades, pero todo esto resultaría inútil sin algo más. De nada le serviría la tenencia de todo lo dicho si además no dispusiera de un coche competitivo y un equipo detrás. Pensemos que en las primeras carreras en que participó en la Fórmula Uno conducía con otra escudería, es decir, la hoy desaparecida Minardi, y a pesar de destacar por sus dotes al volante no ganaba carreras.

En su ya larga trayectoria como piloto de Fórmula Uno se ha batido con un gran número de compañeros de equipo: Tarso Marques y Alex Yoong en Minardi (2001), Jarno Trulli (2003), Jacques Villeneuve (2004), Giancarlo Fisichella (2005 y 2006) en

Renault, Lewis Hamilton (2007) en McLaren-Mercedes, Nelson Piquet (2008 y 2009) en Renault, Felipe Massa (2010 a 2013) y Kimi Räikkönen (2014) en Ferrari, Jenson Button (2016) en McLaren-Honda. Todos ellos se han visto superados de forma apabullante e insultante por Alonso salvo Hamilton, en la temporada 2007, que fue el único en plantar cara, aunque bien es cierto que en una situación peculiar y un tanto controvertida.

De todo esto se deduce que el profesional con talento es aquel que destaca en una organización o equipo gracias a sus atributos, aquel que ve lo que los demás no ven, aquel que piensa aquello que a nadie se le ocurrió y aquel que es capaz de hacer lo que ninguno pudo conseguir (Jericó, 2001 y 2012). Aquel que aporta gran cantidad y calidad de resultados en comparación con los empleados medios (Auguiris et al., 2012). Ahora bien, sólo con talento individual no es suficiente, existe la necesidad de contruir organizaciones que sepan aprovechar este talento (Ulrich, 2015). Esto requiere de un equipo u organización que la apoye y le de soporte, que lo ayude a crecer, a hacerse más grande y que lo reconozca (Jericó, 2001 y 2012). Las organizaciones, para mantener su competitividad, deben generar y poner en práctica estrategias que gestionen su talento humano (Figuerola, 2014).

Pensamos que es importante que la empresa cuente entre sus filas con los mejores profesionales del mercado o sector, pero no necesariamente son los que detentan mayores conocimientos, experiencia, capacidades, voluntad para la acción y el ejercicio (talento). Todos estos elementos son únicamente una parte de la ecuación. Lo verdaderamente importante es el resultado final que alcance la misma, dado que se deberán incluir otros aspectos asociados a la organización, llamémoslos facilitadores (Jericó, 2001 y 2012), reglas (Russo, 2010) o consolidadores (Casado, 2011a) del talento. Quizá puedan parecer más sutiles pero, en realidad, su presencia genera, junto al talento, un efecto sinérgico positivo en la consecución del resultado empresarial. El talento individual necesita de una organización para su pleno desarrollo (Jericó, 2012) pues obtiene mayores resultados a través de la interacción (Mejía *et al.*, 2013).

Figura 4.1. Formulación del talento.



Fuente: Elaboración propia

Otros ejemplos igualmente significativos son, por citar alguno más, los de Pelé, Maradona, Zidane o Messi en el mundo del fútbol, los de Alejandro Magno o Napoleón Bonaparte en el ámbito de la estrategia militar, o el de Von Barajan en la dirección de una orquesta musical. A buen seguro que todos ellos hubieran destacado si su actuación se hubiese desarrollado con un equipo de segunda regional, con un ejército de campesinos, mujeres y niños o con una orquesta de aficionados, pero seguro que sus resultados no hubieran sido tan brillantes. Los individuos pueden ser campeones pero son los equipos los que ganan los campeonatos (Ulrich, 2015) luego éste es el hecho diferencial que justifica y razona la afirmación anteriormente indicada: la retención del profesional con talento solo se podrá conseguir a través del compromiso y la fidelización del empleado con la empresa (Jericó, 2001 y 2012), mediante la implementación de políticas que permitan su desarrollo, mitigándose los riesgos que ello implique gracias a las características de la propia organización que lo desarrolló. Para Begoña Puente⁶⁸ (2014), profesora de la escuela de negocios ESADE, atraer es fácil, lo complejo es fidelizar y retener.

Será la empresa quien asuma una función catalizadora al facilitar que los conocimientos y el talento de sus empleados se liberen, aportando el máximo valor posible y contribuyendo así a que la compañía mejore su resultado de explotación. Por ello, el profesional con talento que verdaderamente interesa a la empresa es aquel profesional comprometido con la misma que pone en práctica todos sus conocimientos, experiencias y capacidades a fin de obtener unos resultados

⁶⁸ Ver CyCprisma, nº 17/2014.

superiores en un determinado entorno organizativo. Existe consenso de opinión entre el mundo académico y el empresarial en el sentido de asociar altos niveles de compromiso con altos niveles de actuación (Payambarpour y Hooi, 2015).

La rotación de la plantilla conseguirá minorarse como consecuencia del compromiso (Jericó, 2001 y 2012; Solomon y Sandhya, 2010) y de la fidelización (Jericó, 2001 y 2012) de las unidades que la componen, son de importancia supina para la organización la observancia de ciertas variables, difíciles de controlar, medir y gestionar en algunos casos pero perfectamente identificables, juntamente con la implementación de acciones, tanto a corto como a largo plazo, que permitan la consolidación de empleados de talento (Casado, 2011a). Estos factores facilitadores y fortalecedores de la retención y el compromiso, son:

- Retribución (Jericó, 2001, 2008 y 2012; Solomon y Sandhya, 2010; CNIC, 2011⁶⁹; Figueroa, 2014)
- Conducta, moral o ética empresarial (Bonet, 2006; Jericó, 2012)
- Responsabilidad social (Cat y Maillot, 2012; Curto, 2012; Barrena *et al.*, 2016)
- Ambiente o clima de trabajo (Fernández Aguado, 2008; Soberanes y de la Fuente, 2009; Cambra de Barcelona, 2009; Cat y Maillot, 2012; Jericó, 2001, 2008 y 2012; Domínguez Aguirre *et al.*, 2013; Albrecht *et al.*, 2015)
- Subsanaación de patologías empresariales (Fernández Aguado, 2006)
- Liderazgo (Van Zoggel, 2009; Russo, 2010; Solomon y Sandhya, 2010; Gutiérrez Alvarado, 2011; Jericó, 2001, 2008 y 2012; Robles, 2013; Moraleda, 2014)
- Cultura organizacional (Soberanes y de la Fuente, 2009; Russo, 2010; Solomon y Sandhya, 2010; Jericó, 2001, 2008 y 2012)
- Conciliación (Albert *et al.*, 2010; Jericó, 2001 y 2012)

⁶⁹ Más información en el boletín nº 104 de la Asociación Española para la Calidad, sobre el proceso general a implantar en una organización sobre la Gestión del Talento, en <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento>

Figura 4.2. Facilitadores y fortalecedores del compromiso y la fidelización.



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Elementos facilitadores y fortalecedores del compromiso

4.4.1. La retribución

Todavía hoy en muchas organizaciones es mayoritario el esquema clásico a la hora de fijar la remuneración de los empleados, totalmente mecanicista y materialista, a través del cual la retribución se clasifica en distintas masas salariales, dependiendo de la categoría o puesto de trabajo al que vayan referidas, es decir, remuneración fija más pluses, complementos o incentivos, paquetes de compensación o retribución en especie (vehículo, vivienda, formación, seguros, etc.), beneficios sociales, pequeñas participaciones en los resultados de la empresa o participación en el accionariado, opciones sobre acciones, planes salariales a largo plazo, etc. En definitiva, una remuneración material de tipo financiero que puede, básicamente, clasificarse y sintetizarse en cuatro grandes masas salariales: salario fijo, salario variable, retribución en especie y beneficios de tipo social.

Tabla 4.1. Recomendaciones para el éxito de un plan de incentivos.

Recomendaciones para el éxito de un plan de incentivos
<p>Retorno de la inversión</p> <p>No se puede ofrecer ningún incentivo si el mismo no trae a cambio incrementos en el rendimiento y la eficiencia de la organización.</p>
<p>Coste calculado de los incentivos</p> <p>El coste de los incentivos deberá de estar calculado para garantizar su permanencia en el tiempo y evitar conflictos.</p>
<p>Responsabilidad mutua</p> <p>El éxito de un plan de incentivos depende de las inversiones en beneficio de la fuerza laboral y los beneficios que ésta dará a la organización, reflejado en términos de rendimiento y productividad.</p>

Fuente: Elaboración propia

Al observar la realidad vemos como profesionales con capacidad y competencias para marcar diferencias y obtener resultados que den y contribuyan a aumentar el valor a la empresa que los tiene contratados, acostumbran a moverse o cambiar de organización por un mejor salario, es decir, una composición o estructura salarial más beneficiosa (modelo *Salary Sacrifice*⁷⁰) o por una mayor remuneración, esto es, la posibilidad de percibir una cifra superior a la percibida.

A la actitud o predisposición por parte del empleado indicada en el párrafo anterior nos encontramos con la planteada por la empresa. Esta, se mueve en el mismo sentido, es decir, acostumbra “a robar” el talento de la competencia a base de talonario sin pensar ni valorar la necesidad de su contratación lo que puede conducir a ineficiencias no deseadas y, consecuentemente, degeneración de valor organizativo y empresarial. Recordemos a modo de ejemplo el mundo del mercado futbolístico donde algún equipo ha fichado en el pasado a grandes figuras mediáticas, también llamados “galácticos”, sin valorar las necesidades deportivas y reales del equipo, entrando en una escasez, cuando no sequía de títulos.

En nuestra opinión, el funcionamiento del mercado laboral debería de cambiar, o cuando menos, el de aquellas firmas que pretendan atraer, retener y comprometer a profesionales de talento. Así, Gonzales (2009; 67) afirma que “subir el salario a una persona con la intención de retenerlo es prolongar el tiempo de salida, pues el empleado tenderá a buscar una opción económica mayor”. Podrá arrastrarse a trabajadores de otras empresas hacia la propia, simplemente, a golpe de talonario

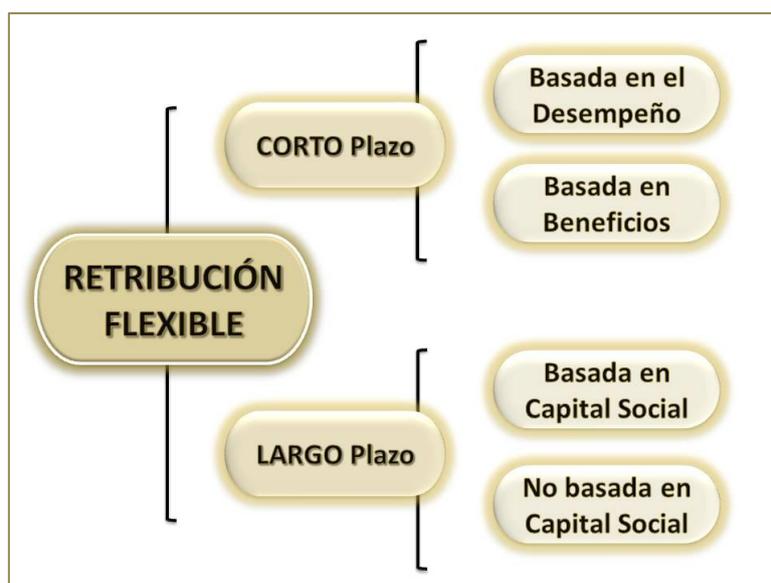
⁷⁰ Cambio de salario por beneficios con ventaja fiscal.

pero ello puede representar, si la empresa que los tiene contratados no desea dejarlos marchar, el inicio de una espiral inflacionista a nivel salarial que únicamente beneficia a los empleados pretendidos pero que juega contra la organización que finalmente lo capte dado que, al margen de contar con sus servicios, estará pagando unos salarios muchísimo más elevados. Dicha circunstancia, al representar un coste, contribuye en una disminución de los resultados finales de explotación.

De todo lo indicado en lo referente a la retribución puede deducirse que ésta no debería de ser empleada como arma para la captación y la retención del talento. Remuneración y beneficios, inicialmente atraen pero no comprometen (Lockwood, 2006). No cometamos este error. Lo defendido, y a favor de lo cual se argumenta en estas líneas, es la no aplicación única y exclusiva de una política basada en el abono de cierta cantidad de euros más para obtener los servicios de un determinado individuo. Las políticas de adquisición y captación de personal deben de seguir una estrategia que consista en la atracción del talento pero, una vez captado, deberían de implementarse políticas de desarrollo y satisfacción que permitan su retención y compromiso. Existen, además del dinero, otros incentivos que permiten a las personas sentirse agusto. Casado (2003) sugiere aplicar distintas fórmulas retributivas que compaginen la retribución económica o financiera, fija y variable, con la emocional, es decir, con incentivos no financieros (Solomon y Sandhaya, 2010). Todo ello, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva a través del *employer branding*⁷¹ (Solomon y Sandhaya, 2010; Jiménez *et al.*, 2011; Ruíz, 2016) tanto en el mercado de consumidores como en el mercado de trabajo. Con ello se conseguirá mayor atracción que facilitará la captación y posterior retención y compromiso del talento (Mandhanya y Shah, 2010), reduciendo las dificultades surgidas en su sustitución cuando finalmente se escape.

⁷¹ Término acuñado en Estados Unidos en la década de los 90 (Castillo, 2009) que consiste en la aplicación de estrategias, técnicas e iniciativas del marketing al mercado laboral para conseguir profesionales de talento (Castillo, 2009; Mandhanya y Shah, 2010; Jiménez *et al.*, 2011 y Casado, 2011; Ruíz, 2016).

Figura 4.3. Sistemas de retribución flexible.



Fuente: Adaptado a partir de Solé (2013).

Pero cuidado, la ilusión, la entrega, el esfuerzo y el compromiso del profesional con talento no se obtiene a cambio de nada (Fernández Aguado y Peñalver, 2004). El talento tiene sus prioridades que persigue. Prioridades que tienen mucho más que ver con beneficios no monetarios (Castillo, 2009), como su propia formación y desarrollo, que con la remuneración percibida, con la posibilidad de acometer nuevos retos, con mayor libertad de acción y mayores posibilidades de aprendizaje (Jericó, 2001). También con la consecución de condiciones de bienestar integral dirigidos a la mejora de calidad de vida como con el establecimiento de préstamos, capacitaciones y becas para el estudio del propio empleado y de sus familiares (Figuerola, 2014). Abonar una retribución mayor no es la solución, o dicho más claramente, el pago de salarios materiales o financieros no es la respuesta pero tal afirmación no significa que la remuneración no pueda emplearse como variable facilitadora y fortalecedora del compromiso y la fidelidad. Todo lo contrario. Debemos ser conscientes de que los elementos que influirán en un individuo para que se mantenga en una organización prestando un servicio y asumiendo nuevos desafíos no se reducen solo al dinero pero este, por lo general, es el más importante. La importancia del dinero es relativa y varía según el tipo de profesional y sus condiciones laborales (Casado, 2011b). Con retribución dineraria conseguiremos una motivación extrínseca, es decir, no inherente al placer (Rampersad, 2006).

Siguiendo a Jericó (2012; 191), para que “las políticas retributivas refuercen el compromiso de los profesionales y estén al mismo tiempo al servicio de los objetivos de la empresa han de reunir tres características: estar vinculada al negocio,

ser una retribución equitativa en cuanto a la aportación de cada uno y resultar competitiva con respecto al mercado”.

En el ejercicio de mi actividad profesional como consultor de empresas observo, aconsejo y asesoro, cada vez más y con mayor éxito, la implementación de nuevas formas o prácticas retributivas, a saber, políticas salariales no materiales, no financieras o no económicas que contribuyen a la motivación intrínseca, esto es, aquella que genera sentimiento de placer, satisfacción (Rampersad, 2006) y el deseo de pertenecer y formar parte de determinada empresa o proyecto empresarial. Tales políticas, a modo de ejemplo, pueden consistir en el reconocimiento por las aportaciones realizadas (Bonet, 2006) por el profesional del talento, la posibilidad de acudir a una determinada conferencia o congreso que sea de su interés o esté relacionada con su trabajo, la realización de un máster o un postgrado en un determinado momento, del disponer de cierto tiempo para realizar algún *hobby* como pueda ser escribir un libro, la flexibilidad horaria en el ejercicio de su trabajo o mayores facilidades para conciliar su vida profesional y familiar, o la realización, en equipo, de actividades no relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral, *outdoor training*⁷², que fomenten sentimientos de identidad y pertenencia.

Obsérvese que, al margen de que se le financie al empleado su asistencia a determinados actos o su formación, los ejemplos que acaban de ser indicados forman parte de la retribución emocional. Siguiendo a Fernández Aguado y Peñalver (2004), el estado emocional expande o contrae el talento e influye en su desempeño y resultado. No es una casualidad, más al contrario, es normal y lógico. La reflexión conduce a pensar en la gran empresa como poseedora de grandes recursos económicos o, cuando menos, una mayor posibilidad y/o facilidad de financiación por lo que siempre dispondrá de la posibilidad de presentar al profesional de talento una mejor oferta económica a la planteada por la pequeña empresa, la familiar, el empresario individual y la microempresa. Para competir con la gran empresa deberán buscarse otros tipos de remuneración, más allá de los puramente económicos, tratando de que su dimensión deje de ser un inconveniente para convertirse en una ventaja. En este sentido, el salario psicológico o remuneración no monetaria apuntada en líneas precedentes deviene el instrumento con el que competir a la gran empresa y conseguir la fidelización y el compromiso de los trabajadores con talento, dado que al tratarse de organizaciones de tamaño más reducido, la proximidad respecto a sus empleados es menor y, en consecuencia, el conocimiento de sus necesidades, anhelos y deseos mayor, resultando así estar la organización en mejor posición para saber qué ofrecer o cómo premiar, además de ser más difíciles de reproducir por la competencia (Jericó, 2001).

⁷² Metodología de formación conocida como “de puertas afuera” (sería la traducción más literal) o “al aire libre” (sería la traducción habitual), es decir, formación realizada fuera del aula o puesto de trabajo con la finalidad de mejorar habilidades de liderazgo y la cohesión de un equipo de trabajo.

Tabla 4.2. Exigencias de empleados a mandos facilitadores de compromiso.

Prelación asignada por empleados según sus exigencias para el compromiso	
1	Posibilidad de desarrollo de carrera profesional
2	Aprendizaje y formación
3	Retribución (sueldo fijo)
4	Credibilidad en el proyecto (subsanción de patologías empresariales)
5	Reconocimiento
6	Ambiente en el trabajo
7	Estabilidad en el puesto
8	Equidad en el trato
9	Cultura organizativa
10	Responsabilidad social de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis empírico realizado en el trabajo de investigación para la obtención del DEA⁷³, 2006)

Concluyendo, la retribución percibida por cualquier profesional puede entenderse como remuneración material, es decir, la financiera, la económica, lo que llamamos “dinero en caja, *cash*, y como retribución no material, no financiera o no económica, es decir, más vinculada a aspectos de tipo emocional. Si el deseo de la organización consiste en, además de atraer y captar, mantener al profesional de talento o lo que es lo mismo, conseguir su compromiso y su fidelización, deberá establecer y poner en práctica políticas retributivas que incidan sobre el salario en sus dos versiones (Castillo, 2009). De este modo la remuneración deja de ser puramente un elemento de coste que incide negativamente en el resultado de la empresa para pasar a ser una variable que facilita y fortalece la relación entre la organización y los empleados con talento.

4.4.2. La conducta, moral o ética empresarial

Negocios y ética pueden parecer dos ámbitos separados (Huete y García Arevalillo, 2015). Afortunadamente, muchas organizaciones son conscientes de la necesidad de replantearse algunas de las decisiones adoptadas y las acciones emprendidas en la dura batalla del día a día empresarial. La ética no es ajena al mundo de la empresa (Bañon-Gomis, 2011) sino todo un desafío (Fernández Baptista, 2012) dada su presencia en todas sus acciones desarrolladas. En la economía real, el riesgo moral es un problema inevitable (Harford, 2009). En las empresas debe haber moral (Comte-Sponville, 2004). Así, junto a cultura, liderazgo y clima crean el entorno intangible que constituye el compromiso de los profesionales (Jerico, 2008 y 2012).

⁷³ DEA son las siglas de Diploma de Estudios Avanzados. Certificación acreditativa de estudios de doctorado, que acredita y garantiza la suficiencia investigadora y reconoce el trabajo realizado por el doctorando en una determinada área de conocimiento

Replantear representa reflexionar sobre la necesidad de si dicha actividad ha devenido como simple rutina que sería preciso modificar o, incluso, hacer desaparecer o sustituir para proponerse nuevos métodos, sistemas, metas y retos. En cualquier caso, la conducta y ética con la que opere la empresa no debe tolerar en sus filas prácticas predatorias (Russo, 2010), debiendo inspirarse y regirse por códigos de buenas prácticas y conciencia (Cambra Oficial de Comerç, Industria y Navegació de Barcelona, 2009) que dispongan lo justo y rechacen lo injusto. No es necesario buscar grandes modelos de comportamiento para ser ético, únicamente con principios muy básicos el empresario individual o autónomo, la microempresa y la pequeña empresa pueden ser respetados y admirados (Robles, 2013). Afirman Kotter y Cohen (2003; 13) que “los individuos cambian no tanto porque les presentan un análisis que puede cambiar su forma de pensar como porque les muestran una verdad que puede influir en sus pensamientos”.

Reza un dicho popular que “la mujer del Cesar debe ser fiel y parecerlo pero, si no lo es, por lo menos que lo parezca”. Tal afirmación no es de aplicación al ámbito empresarial y al de los negocios. Tanto la microempresa y la pequeña empresa como el autónomo deben caracterizarse por una consistencia ética percibida (Mejía et al., 2006). Defiende Begoña Puente (2014) la necesidad de existencia de equilibrio entre lo interno y lo externo a través de la congruencia (Bonet, 2006) y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace (Gómez Díes, 2009; Urarte, 2011). No es deslindable por parcelas (de Benito, 2016). No solo debe ser y mantener una conducta ética y moral sino que también ésta debe ser la imagen que se proyecta (Domínguez Aguirre et al., 2013), tanto a nivel interno, es decir, a sus propios trabajadores, empleados, socios y propietarios, como a nivel externo, esto es, a colaboradores, clientes, proveedores, acreedores, instituciones y en general, administraciones. Deberá ser visible, tanto en el proceso y toma de decisiones como después en sus actos (Jericó, 2012). La ética se vive y se ejerce (de Benito, 2016). La reputación corporativa tiene un valor que no figura en los balances pero que incrementa el valor de la propia empresa, mejora su oferta comercial, otorga liderazgo sectorial, atrae y mantiene el talento (Villafañe, 2004). Los valores que importan no son los que se comunican sino aquellos que se ponen en práctica a través de las decisiones de la empresa, la gestión de su cultura, el estilo de liderazgo, la retribución o cualquier otra práctica política (Jericó, 2012).

Para que los efectos de una conducta ética y moral sean palpables a todos los niveles organizativos dicha conducta o código debería documentarse (Cambra Oficial de Comerç, Industria y Navegació de Barcelona, 2009), gozar de cierta publicidad (Jericó, 2001 y 2012; Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005; Rampersad, 2006), transmitirse regularmente (Russo, 2010), gozar de vocación de permanencia y no ser muy extensa pero, a la vez, ser completa. No se aprende ni memoriza, se forja con carácter (de Benito, 2016). Debe ser de aplicación a toda la actividad empresarial,

que incluya disposiciones de procedimiento y señale el cauce a seguir en la resolución de conflictos que puedan plantearse (Daft, 2003).

Cuando se trata de un producto cualquiera se acostumbra a afirmar que lo más importante del mismo no es su envoltorio sino su contenido. No pasa igual con la actitud y la actuación de la empresa. Evidentemente, deberá de basarse y guiarse a partir de principios deontológicos y éticos (contenido), pero también ha de concederse importancia a la forma, o lo que es lo mismo el envoltorio, por cuanto que representa el sello de autenticidad de la misma ya que un descuido de tipo formal puede ser identificado como falta de voluntad en su cumplimiento.

El compromiso, defiende Russo (2010), exige de nexos de unión entre las metas, valores y cultura organizativa con los temas que motivan, apasionan, preocupan y ocupan al trabajador. El profesional de talento no necesita de malas artes para gozar de éxito en el ejercicio de su actividad laboral. Precisamente por ello su actuación estará próxima a la ética y en línea con la legalidad vigente por lo que no deseará permanecer en una empresa cuya acción no profese la misma línea que él. El mercado podría identificar a la organización y al empleado en cuestión como unidad de acción de modo que este perdería imagen, prestigio e incluso el respeto de equipo de trabajo, sus colegas y sus competidores. En palabras de Champy y Nohria (2001; 134), “si la moral parece costosa, más costosa aún es la inmoralidad”.

A través de un comportamiento ético el empresario individual o autónomo, la microempresa y la pequeña empresa pueden ser merecedores de respeto y admiración (Robles, 2013). Todo el mundo valora mucho mejor y prefiere trabajar con empresas de conducta intachable que hacen bien las cosas que con aquellas otras cuyo único propósito y fin es el día a día y hacer negocio al coste que sea. La ética otorga estabilidad y solidez a la empresa (de Benito, 2016). La reputación corporativa ejerce una gran capacidad de atracción para el talento (Villafañe, 2004) dado que las personas no trabajan con devoción ni gastan energía en algo en lo que no creen o no están de acuerdo (Rampersad, 2006).

En consecuencia, se puede afirmar que una conducta ética implementada por cualquier empresa no es condición suficiente para la atracción, la captación, la retención y el compromiso de empleados de talento, a lo sumo, es condición necesaria, pero mantener una actitud y operar con conductas que se alejan de la moralidad y la ética si puede llegar a ser condición no solo necesaria sino también suficiente para provocar la salida de la organización de dichos profesionales. La ética está directamente vinculada con la gestión del talento (Fernández Baptista, 2012). Un trabajador talentoso, a igualdad de condiciones económicas siempre elegirá formar parte de una organización de la que se hable bien (Jericó, 2012). La ética empresarial comienza por la integridad personal (Rampersad, 2006; de Benito, 2016)

y debe tener efectos biunívocos: la organización que es ética hace ético al profesional y éste hace más ética a la empresa.

4.4.3. La responsabilidad social

Conseguir atraer y retener a empleados (Barrena *et al.*, 2016) con talento, así como alcanzar su implicación y compromiso con los objetivos empresariales son las ventajas de la responsabilidad social cuando es aplicada internamente (Curto, 2012), es decir, con los empleados contratados. La primera responsabilidad social de la empresa no es hacia afuera, es la interna (Chinchilla, 2007). Ahora bien, ¿sabemos realmente que es la responsabilidad social

En las múltiples charlas en las que he tenido la oportunidad de participar, tanto con colegas y compañeros de profesión, como en debates celebrados en la antigua Escuela de Ciencias Empresariales y en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, hoy Facultad de Economía y empresa, de la Universidad de Barcelona, de las cual soy docente, como en el foro del campus virtual de la Universitat Oberta de Catalunya donde actúo como consultor, inducen a pensar que para la mayor parte de la población los conceptos de conducta o ética empresarial y responsabilidad social son sinónimos, es decir, consideran que se trata de lo mismo.

En el apartado anterior se indicó que es la conducta, la moral y la ética organizativa o empresarial por lo que, seguidamente, corresponde concretar el sentido y cómo valerse de la responsabilidad social corporativa para que actúe como facilitador y fortalecedor del compromiso y la fidelización del personal de talento consiguiendo de este modo su retención y su compromiso.

El mundo de los negocios y, en especial el de empresa, como ente perteneciente al área de las ciencias sociales, acostumbran a contemplar, cada cierto tiempo, la aparición de modas que permiten la convocatoria y celebración de grandes jornadas, conferencias y congresos a los que acuden fantásticos oradores de prestigio.

Una moda actual, eso piensan muchos, en cualquier tipo de encuentro empresarial se llama Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), también denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), pero la realidad es muy distinta. La idea del término Responsabilidad Social Empresarial, ha evolucionado bastante en los últimos tiempos (Bañón-Gomis, 2011; Barroso, 2012). Hasta la significación actual surge en 1953, en los Estados Unidos de América con la publicación del libro de Howard R. Bowen, titulado *Social Responsibilities of the Businessman*⁷⁴ donde se plantea

⁷⁴ La traducción literal sería “Responsabilidad Social del Empresario”.

el inicio de una filosofía abstracta que plantea la reparación a la sociedad por los daños causados por la empresa en la realización de sus fines.

En los Estados Unidos de América aparece entre la ciudadanía, a finales de la década de los cincuenta y principios de la década de los sesenta, a raíz de conflictos como la Guerra de Vietnam o el Apartheid, el sentimiento de que con el ejercicio de la actividad laboral en ciertas empresas o a través del consumo de determinados productos se está colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o prácticas políticas o económicas éticamente censurables, de modo que la sociedad empiece a pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

En España, el concepto tiene su origen a finales de la década de los noventa a través de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones, INVERCO⁷⁵, con la introducción del concepto de Inversión Social Responsable. Hoy en día se concibe como, permítanme la expresión, apología de las virtudes, las bondades y el altruismo que caracteriza a determinadas sociedades.

Tanto a nivel académico como en el ámbito de la gestión empresarial y el de las instituciones, es cada vez más frecuente encontrar alusiones al concepto de responsabilidad social. Todas ellas tienen en común la idea de responsabilidad empresarial por sus impactos en el entorno.

De la Cuesta y Valor (2003; 11) la definen como el “reconocimiento o integración en sus operaciones, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores”.

Para el mismo de la Cuesta (2005) se trata de un conjunto de obligaciones y compromisos de tipo legal y ético, con grupos de interés, consecuencia de la actuación empresarial en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

En la misma línea, para González Hernández, Garrido y Martínez-Vara (2006) es un conjunto de prácticas empresariales que se derivan de compromisos éticos que las empresas establecen con sus grupos de interés.

Organismos como la ONU⁷⁶ y la OCDE⁷⁷ resaltan su importancia pero no la llegan a conceptualizar, limitándose a enumerar una serie de recomendaciones y principios, de carácter voluntario, para las empresas.

⁷⁵ Más información en <http://www.inverco.es>

⁷⁶ ONU son las siglas de la Organización de las Naciones Unidas, también denominada Naciones Unidas (United Nations, UN). Más información en <http://www.un.org>

Tabla 4.3. Definiciones de responsabilidad empresarial en organismos e instituciones de referencia.

Organismo	Definición
Comunidad Europea ⁷⁸	Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
WBCSD ⁷⁹	Compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida.
AECA	Compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación medioambiental.
Norma ISO 26000:2010	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medioambiente, mediante un comportamiento ético y transparente.

Fuente: Elaboración propia

No puede negarse la evidencia empírica, cuando menos a nivel conceptual o teórico, de que el éxito en los negocios, los beneficios duraderos, la prosperidad y la pervivencia empresarial no provienen únicamente de la maximización del beneficio en el corto plazo, sino que también tienen que ver con un comportamiento empresarial responsable orientado hacia entorno externo. Ahora bien, no puede afirmarse que todas las organizaciones piensen positivamente con esta indicación, básicamente porque no debe olvidarse que la finalidad esencial y básica del empresario individual o autónomo, la microempresa, e incluso las pequeñas empresas es la de producir unos productos o bienes, o prestar unos servicios que aporten unos ingresos que permitan atender el coste de los factores de producción, tras lo cual reste beneficio. Maximizar el rendimiento de la inversión de capital para sus accionistas es uno de los objetivos primordiales y una de las razones de ser para la inmensa mayoría de nuestro tejido empresarial.

Para Friedman (1970) en la esencia de la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra la visión socialista de que los mecanismos políticos, y no los del mercado, son los adecuados para determinar la asignación de recursos escasos a usos alternativos. Esto va contra la economicidad en el aprovechamiento de recursos.

Objetivamente puede comprobarse que cuando una sociedad obtiene beneficios no solamente gana la empresa en cuestión sino que ganamos todos. La organización

⁷⁷ OCDE son las siglas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Más información en <http://www.oecd.org>

⁷⁸ Para más información, consultar el Libro Verde, relativo a la responsabilidad social de las empresas (2001) en <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

⁷⁹ WBCSD son las siglas del World Business Council on Sustainable Development. Para más información, véase www.wbcd.org/home.aspx

que pierde destruye. La que gana, crece, y al aumentar su dimensión consume un mayor número de factores: aumenta la mano de obra contratada directa e indirecta, puede abonar las nóminas y cargas sociales, consume un mayor número de recursos por lo que aumenta la actividad de proveedores y acreedores, paga cifras más altas de impuestos que beneficiaran a la comunidad, diversifica su línea de productos o servicios y con ello mitiga el riesgo y, finalmente, puede llegar a ser más responsable en cuestiones de otro tipo, como ya ha quedado indicado, social, laboral, medioambiental y de derechos humanos.

Conducta o ética empresarial no es lo mismo que responsabilidad social. Se afirma que la conducta de una organización es ética cuando se inspira, se basa y guía a partir de principios de tipo deontológicos, éticos y morales mientras que la responsabilidad social de la empresa, si bien es ética, siguiendo la definición de la Comisión Europea (2001), es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores.

Tabla 4.4. Análisis D.A.F.O80 de la Responsabilidad Social en la pyme.

ANÁLISIS D. A. F. O.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos y capacidades financieras limitadas • Escasa formación y poco conocimiento • Ausencia de motivación y de visión a largo plazo • Comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia empresarial o del negocio • Pérdida de competitividad • Dificultades o imposibilidades prácticas de acceso al mercado global
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la reputación interna y externa • Obtención de ventajas competitiva (???) • Anticipación a posibles regulaciones futuras (???) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor burocracia y exigencias • Mayor facilidad al cambio por flexibilidad • Mayor conocimiento del entorno local

Fuente: Elaboración propia

Para la gran mayoría de pymes, es un concepto muy lejano percibido como algo ligado a las grandes empresas. Pensemos que las organizaciones y empresas de reducida dimensión, en la mayoría de los casos, no disponen de un volumen de recursos económicos y/o de una capacidad de financiación y organización tan elevada a los recursos y/o a las posibilidades de financiación y organización de la gran empresa. Más bien todo lo contrario. Son empresas cuyos resultados y, en

⁸⁰ La expresión DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es utilizada en inglés como SWOT, acrónimo de las palabras Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Se trata de una metodología de estudio de la situación de uan empresa o proyecto promovida por el Boston Consulting Group.

última instancia, cuya subsistencia depende, en muchos casos, de cerrar una última venta o negocio, por lo que el destino de fondos a ámbitos distintos de los puramente necesarios para su funcionamiento productivo y empresarial, como son aspectos más de tipo social, laboral o ambiental, siendo muy loable, es poco probable si no es imposible. Para estas sociedades, las de dimensión reducida, la responsabilidad social debe ser entendida a través de acciones implementadas y seguidas en otros ámbitos, muchas veces olvidados por la gran empresa, que son aquellos en los que realmente podrá competir.

Las empresas responden fundamentalmente a unos valores muy ligados al interés pragmático de obtener una ventaja competitiva que les permita garantizar su pervivencia en el mercado. Si la empresa no genera beneficios suficientes no sobrevivirá (Cuervo García, 2008). Como ejemplo, podemos citar el trato con cualquier cliente en cartera, sin importar su volumen de facturación, la garantía real y efectiva del bien producido o el servicio prestado, el cumplimiento de los plazos determinados de suministro, la calidad de los productos, el pago de deudas en el vencimiento establecido o atendiendo puntualmente las cargas sociales, es decir, aquellas que afectan de un modo mucho más directo a los empleados y, por tanto, les son mucho más visibles.

Tabla 4.5. Criterios, principios y valores para una actuación empresarial responsable.

Criterios, principios y valores			
Legalidad	Profesionalidad	Buena fe	Equidad
Confidencialidad	Evitar conflictos de interés	Integridad	

Fuente: Adaptado a partir de Porret (2010)

Sobre el particular, la responsabilidad social actuará como elemento facilitador y fortalecedor de la retención y el compromiso de empleados de talento, evitando así su salida de la organización en una triple vía:

- La primera por cuanto que si la sociedad para la cual trabaja el profesional en cuestión es valorada por el mercado como socialmente responsable, el prestigio e imagen que se conceda a la empresa, indirectamente también se le otorga a él dado que forma parte de la suma del valor concedido a la empresa (Curto, 2012). Reputación e imagen externa cada vez cuentan más. Sin reputación no existe compromiso (Gómez Díez, 2009).
- La segunda, de mayor importancia si cabe, radica en el hecho de cómo debería entender el propio trabajador el concepto de empresa responsable, socialmente hablando, es decir, en cuanto a sus empleados, como aquella que responde de sus gastos de personal puntualmente así como de las

liquidaciones sociales y los ingresos por retenciones y que, adicionalmente, mejora las condiciones de trabajo con beneficios adicionales a los legales, se reconoce y premia la dedicación, el esfuerzo y los resultados obtenidos mediante la aplicación de premios que no tienen que ser necesariamente económicos (Cat y Maillot, 2012).

- Finalmente la tercera vía, vinculada a aspectos más del ámbito psicológico del propio profesional con talento, es decir, su tranquilidad y reconforte por trabajar en una firma que desconoce escándalos contables, donde la profesionalidad, la honradez, la honestidad y el compromiso por el trabajo bien hecho son la razón de ser, y donde se desarrollan acciones de comunicación responsables (Cat y Maillot, 2012).

4.4.4. El ambiente o clima laboral

Las personas permanecen gran parte de su tiempo en el trabajo (Beheshtifar y Ziaadini, 2012). Pasamos más tiempo con nuestros compañeros de trabajo que con nuestra familia y seres queridos (Robles, 2013) convirtiéndose así el trabajo en un aspecto importante de nuestras vidas (Beheshtifar y Ziaadini, 2012). El entorno donde se realiza un trabajo, también llamado clima laboral o de trabajo, está íntimamente relacionado con el comportamiento de las personas, su forma de trabajar y relacionarse con los demás, su interacción con la empresa, con los equipos utilizados y con la propia actividad desempeñada por uno, por lo que debe interpretarse como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo.

Corresponde a la dirección empresarial, a mandos intermedios y a supervisores, a través de la cultura organizativa y de los diferentes sistemas de gestión aplicados, tratar de propiciar el terreno adecuado, generando entornos que favorezcan un buen clima laboral (Robles, 2013). Disponer de un clima laboral sano baja la rotación (Fiallo *et al.*, 2015). Crear un adecuado clima deviene en facilitador para retener (Bonet, 2006; Castillo, 2009; Figueroa, 2014), integrar (Vásquez Mireles *et al.*, 2015) y contribuir al compromiso (Jericó, 2008 y 2012).

Un entorno organizativo que cree valor al profesional y le motive a aportar y a continuar en la empresa (Jericó, 2001) es crucial para alcanzar niveles de felicidad y satisfacción del personal (Rampersad, 2006). Las personas aportan lo mejor de sí en entornos donde reina la confianza (Fernández Aguado, 2005). La ilusión fortalece la lealtad con el proyecto empresarial (Fernández Aguado, 2008). Mientras que un buen clima influye en la eficiencia (Fiallo *et al.*, 2015) y la productividad, la imagen, la utilidad, la rentabilidad y la competitividad (Dominguez Aguirre *et al.*, 2013), la satisfacción, el compromiso y la fidelización, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, de bajo rendimiento y de alta rotación en las plantillas (Soberanes y de la Fuente, 2009), absentismo y fluctuaciones de personal (García Marín, 2016). Con un clima ideal pueden aumentar los resultados

hasta un 30 %, según Daniel Goleman⁸¹. Es por ello que, mediante políticas de personal y de recursos humanos, las empresas pretenden la mejora de dicho ambiente. Las empresas que miden y gestionan su clima laboral, consiguen reducir el 17 % los índices de rotación no deseada (Jericó, 2012).

Las principales variables sobre las que se deben incidir para la consecución de un adecuado ambiente de trabajo que contribuya a la retención y el compromiso de profesionales con talento, son:

- Las características del lugar, físicamente hablando, en el cual se realiza el trabajo: iluminación, ruido, temperatura, distribución de espacios y equipos, materiales, colores.
- La ubicación de las personas y la forma cómo se realiza la propia actividad: postura corporal, utensilios, ergonomía.
- El fomento del trabajo en equipo y de valores como son el humanismo, el respeto, el compañerismo, la colaboración y la confianza.
- Las relaciones y/o amistades surgidas como consecuencia de trabajar codo con codo.
- La confrontación de opiniones y pareceres, siempre de forma amistosa y constructiva.
- La asunción del personal de responsabilidades por parte de todos.
- La implicación activa de los empleados con las actividades y objetivos de la organización.
- La independencia y autonomía en la ejecución de tareas habituales.
- El trato equitativo al personal en plantilla, es decir, evitar la discriminación, el amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio.
- El reconocimiento por el trabajo bien hecho, no solo a los empleados de prestigio sino también a aquellos que por su rango no suelen destacar.
- La implantación de sistemas retributivos basados en parámetros de desempeño, eficacia y resultados para así evitar aquel refrán que dice: “si pagas por cacahuetes, lo que tienes son monos”.
- Los sistemas de organización y distribución de la carga de trabajo así como los modelos y métodos de gestión implantados con que se realiza el trabajo.
- La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el puesto de trabajo, la jornada horaria de trabajo así como su distribución y cualquier otro tipo de bien, servicio o derecho al disfrute a disposición de los empleados, por ejemplo, la contratación de una mutua de asistencia sanitaria o el pago de las cuotas de un polideportivo.

Es de señalar que, en el seno de la microempresa, la pequeña empresa y el empresario individual, todas ellas público objetivo de esta investigación, a diferencia de las grandes organizaciones, no padecen de la existencia de pequeños climas que coexisten simultáneamente dentro de un gran ambiente o clima general, llamémoslo

⁸¹ Artículo de HBR Goleman, citado por Jericó (2001; 145) en Gestión del Talento: del profesional con talento al talento organizativo.

corporativo. En consecuencia, no sufrirán dentro de la misma empresa de unidades de negocio cuyo ambiente de trabajo pueda ser o pueda llegar a ser deficiente.

El clima laboral puede llegar a marcar la diferencia entre empresas de éxito cuyo valor va en aumento y organizaciones mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo y lo más importante. Podrán aplicarse las últimas y más sofisticadas tecnologías pero mientras este hecho no se asuma, de nada servirá hablar ni aplicar diferentes herramientas de gestión. Por tanto, el ambiente de trabajo deviene en importantísima variable que no debe olvidarse a fin de tratar de fortalecer el compromiso de los profesionales de talento con la organización. Conseguir un buen clima y hacer los puestos de trabajo más agradables atrae y convence a los empleados (Rampersad, 2006), los retiene (Cat y Maillot, 2012), integra (Vásquez Mireles et al., 2015) y compromete ante ofertas de la competencia (Soberanes y de la Fuente, 2009; Jericó, 2012), generando actitudes laborales positivas, conductas constructivas, ideas creativas para la mejora, alta productividad y logro de resultados (Fiallo *et al.*, 2015).

4.4.5. La subsanación de patologías empresariales

Cualquier organización, tanto en su fase de diseño como en la posterior fase de puesta en escenificación, presenta una determinada estructura, más o menos compleja, que la define y diferencia de otras empresas, incluso de firmas del propio sector. Sin embargo, a pesar de tal diferenciación, las organizaciones no son clasificables entre perfectas e imperfectas, sino entre aquellas que no prestan el menor interés a sus propias imperfecciones y no se preocupan, molestan ni esfuerzan por modificarlas, corregirlas o subsanarlas y aquellas otras firmas que adoptan como filosofía la acción, es decir, aquellas que tratan de delimitar y disminuir las imperfecciones que padecen, dentro de lo humanamente posible (Fernández Aguado, 2006). Las empresas, al igual que las personas, pueden estar sanas o enfermas (Fernández Aguado, Urarte y Alcaide, 2008; Urarte, 2011). Unas con voluntad de sanar y otras no.

Puede afirmarse por tanto que la estructura de una empresa y su sistema de relaciones, tanto formales como informales, el ejercicio de poder, de autoridad, su gestión y su dirección son reflejo de la filosofía particular que soporta o, lo que es lo mismo, de si la propia sociedad ha optado o no, por modificar sus deficiencias, imperfecciones y errores. Reconocer las limitaciones organizativas patológicas padecidas por parte de la empresa, es el primer paso, y la sitúa en el camino correcto para dar con una solución o receta (Robles, 2013) que le permita un proceso de mejora continua. Sólo entonces podrán ponerse los medios para volver a la salud (Fernández Aguado *et al.*, 2008).

El empleado de talento, como buen profesional, a buen seguro que será capaz de identificar tanto las deficiencias, patologías y errores empresariales como las medidas y acciones implementadas para su mitigación o subsanación de modo que, si esto no se hace, es poco probable que desee permanecer por mucho tiempo en la empresa. En consecuencia, la asunción por parte de la propia organización de sus enfermedades, fallos y errores es condición necesaria para la consecución de un estado emocional del talento que contribuya a facilitar y/o fortalecer su fidelidad y compromiso.

Para cualquier empresa, al igual que para cualquier individuo, la posibilidad de sanación de las patologías que padece y/o el establecimiento de actuaciones preventivas pasa por una evaluación y un posterior identificación de las mismas (Tantum Consulting International, S.L.⁸², 2015). Consecuentemente, sin ningún afán de exhaustividad, se indican a continuación los principales grandes males patológicos de la pyme:

- Defecto de pro-actividad, falta de capacidad por anticipar o, en el peor de los casos, reconocer los cambios operados en el entorno en el que la organización tenga comprometidos sus negocios y, en consecuencia, su resultado (Fernández Aguado, 2006) así como resistencia al cambio (Robles, 2013; Tantum Consulting International, S.L., 2015).
- Ausencia de vitalidad en el tono o discurso empresarial así como en sus expectativas y perspectivas de futuro por no obtenerse los resultados previstos o por falta de motivación en el trabajo (Fernández Aguado, 2006; Fernández Aguado et al., 2008; Robles, 2013).
- Conformismo en inmovilismo, es decir, considerar que aquello que en el pasado fue pionero y/o revolucionario seguirá siéndolo en la actualidad, olvidando que lo que pudo ser novedad, hoy es obsoleto y mañana será, sencillamente, mentira (Fernández Aguado, 2006; Tantum Consulting International, S.L., 2015).
- Falta de acción o de implementación de acciones que se estimen necesarias por la falta de recursos que son destinados al mantenimiento de estructuras de dudosa utilidad constituidas en tiempos de bonanza (Fernández Aguado, 2006; Fernández Aguado et al., 2008; Urarte, 2011).

⁸² “Informe estado de salud de la empresa española – Edición 2015” en <http://www.tatum.es>

- Desequilibrios entre el trato dado a los clientes y el dispensado a los propios empleados de la firma. Mientras que a los primeros se les tiene todo tipo de miramientos y se actúa con guante blanco, a los segundos, prácticamente, se les persigue y maltrata (Fernández Aguado, 2006; Gonzales, 2009) no respetando sus ideas o actitudes (Robles, 2013). Tratar a los empleados como clientes y no como proveedores contribuye al compromiso (Jericó, 2008) y al sostenimiento del negocio a largo plazo (Huete y García Arevalillo, 2015).

Nótese que las enfermedades apuntadas presentan con denominador común un elemento total y absolutamente vinculado al ser humano que es su visión, su actitud o su filosofía de actuación. Una organización enferma daña a sus empleados (Uarte, 2011). Aquí está el motivo por el que talento, en un ambiente caracterizado por cualquiera de las patologías apuntadas se verá mermado, pudiendo verse conducido a su apatía, desidia y anulación.

Es necesario para la empresa que con anterioridad a que el empleado de talento tome conciencia de todo ello y se plantee su continuidad se adopten medidas correctoras pero para ello resultará forzosamente necesaria la recuperación del sentido común. Existe un elevado número de organizaciones y empresarios empeñados en no aceptar la realidad. De nada sirve tratar de implementar cambios basados en nuevas actitudes, filosofías o ideas, sobre el papel cercanos a la excelencia, si no existe la creencia y el convencimiento de la necesidad de los mismos.

En ocasiones, el hecho de estar inmerso en el ambiente que se pretende sanar junto a la circunstancia de estar altamente implicado en el mismo nos da una escasa o nula perspectiva del problema y la realidad, que puede conducir a la desmotivación. Sería el caso en el que la identificación de determinadas actitudes, errores o patologías empresarias es confusa, indefinida e incierta al materializarse por algún individuo perteneciente a la propia organización. Es lo que, en términos militares, se conoce por fuego amigo, que es el que habitualmente causa bajas difícilmente asumibles y que más desmotivan. Para hacernos una ligera idea de cuánto afirmamos aquí recordemos, a modo de ejemplo, que durante la Segunda Guerra Mundial, la *Local Defense Volunteers*, posteriormente renombrada oficialmente, el 22 de julio de 1940, como *home guard* británica, ente local de defensa de una eventual invasión alemana formado por veteranos y voluntarios, mató por propia impericia a cerca de 700 británicos e hirió a más de 16.000.

En la línea de lo apuntado en el párrafo anterior, otras veces, los problemas derivados de la identificación es consecuencia clara de la propia dimensión de la sociedad, es decir, en la pequeña empresa, la microempresa y el empresario

individual, muchas veces existe un vínculo a nivel afectivo y de relación entre las personas que no se da en las grandes organizaciones y corporaciones.

Una buena terapia y solución puede ser la de acudir a un consultor, formador, entrenador o ‘coach’ externo capaz de contribuir, de forma objetiva y creativa, a un análisis y diagnóstico de la situación interna y del entorno (Fernández Aguado, 2006; Urarte, 2011). Pero cuidado, la empresa debe de ser prudente y selectiva en todo el *feed-back* recibido de su *coach* dado que, en ocasiones, las organizaciones quedan mareadas por el elevado número de propuestas de formación y/o motivación que, con poco orden y escaso concierto y rigor, son impuestas.

Seamos coherentes y realistas. Estamos analizando imperfecciones, deficiencias, errores y patologías organizativas y empresariales, es decir, debidas, definidas o consecuencia del pensamiento y/o de la acción o de la ausencia de acción de los recursos humanos por lo que, la perfección, entendida como la posesión en grado máximo de cierta cualidad o el mayor grado posible de bondad o excelencia empresarial, no existe. Vivimos tiempos en los que los retos se multiplican por doquier así como la velocidad con la que aparecen (Cabrera, 2014). Como ya apuntábamos al inicio de este apartado, las empresas no son perfectas o imperfectas, sino entes preocupados por la superación de situaciones anómalas que les restan valor y entes cuya supervivencia está comprometida al no molestarse ni preocuparse por ello. El talento, muy sensible a la organización en la que se ubique, en lugar de desarrollarse y crecer, en este segundo caso, desaparece, por su marcha o por su muerte. Marcha a otra firma, quizá del mismo sector, o muerte por propia desmotivación. En cualquier caso, desaparece o, lo que es igual, no se retiene, perdiendo con ello ventajas que diferenciaban a la empresa de sus competidores.

4.4.6. El liderazgo

Para Robles (2013) por liderazgo debe entenderse el compromiso adquirido por una o varias personas. Así, en la Guía de la Empresa Saludable (2009), elaborada por la Cambra Oficial de Comerç, Industria i Navegació de Barcelona, se apunta como resultado del liderazgo una mayor implicación del personal en la empresa. Russo (2010) entiende por verdadero liderazgo el conseguir que los demás nos sigan, se apasionen y se integren. Es el arte de influenciar, comandar y conducir personas (Fiallo *et al.*, 2015), mover su voluntad hacia el bien (de Benito, 2016). Le corresponde al líder generar ilusión, inspirar y comprometer (Jericó, 2007). Nadie, mejor que el líder, puede retener, generando una gradable clima y una cultura del esfuerzo (Bonet, 2006).

El liderazgo es el “facilitador impulsor por excelencia para generar talento organizativo y retener a los profesionales” (Jericó, 2001; 134). Visionar la realidad

permite comprobar cómo el talento suele estar asociado al liderazgo y su ejercicio pero, como se apuntaba al inicio de este trabajo de investigación, recordemos que no debe interpretarse el talento como cualidad o conjunto de dotes en poder de las altas esferas de una organización. Esta circunstancia también es observable. El talento puede surgir en cualquier nivel de la empresa por lo que el liderazgo, cuando no sea asumido por el mismo sujeto, claramente constituye un elemento generador de compromiso, fidelización y, consecuentemente, de retención que debe no ser pasado por alto y estudiado. Según Jericó (2012; 175) “aquellas empresas que miden y gestionan el liderazgo, consiguen reducir hasta un 17 % los índices de rotación no deseada”.

El líder debe poner todos sus medios para reducir la adulación de todo aquel que depende de él (Fernández Aguado y Peñalver, 2004) ofreciendo y favoreciendo la confianza: sin ella no hay liderazgo (Van Zoggel, 2009; Russo, 2010) y la participación (Lockwood, 2006). El compromiso exige liderazgo (Gutiérrez Alvarado, 2011).

Desde los orígenes de los tiempos, el concepto de liderazgo y su ejercicio, al igual que la cultura de pueblos y civilizaciones ha evolucionado, también ha variado, pasando de ser un líder declarado como una divinidad en las culturas autoritarias a nuestros días donde es percibido como un ser con capacidad de motivación al que debe preocuparle siempre el compromiso de su equipo (Moraleta, 2014).

La literatura de *management*, dirección general, estratégica y gestión de empresa, presenta diversidad de autores que han aportado una definición del concepto del liderazgo así como distintos modelos conductistas y teorías sobre su función. Basta citar como ejemplos más destacados los profesores de la Universidad de Ohio, Hemphill, Fleishman, Stodgill, Pepinsky y Shantle, con su definición de los factores del comportamiento, investigadores de la Universidad de Michigan, como son Lickert (1967), Katz, McCoby, Kahn y Seashore, las teorías X e Y de McGregor (1960), la teoría Z de Ouchi (1984), los estilos de dirección de Tannenbaun (1958 y 1961) la rejilla gerencial de Blake y Mouton (1964), o el modelo de contingencia de la efectividad del liderazgo de Fiedler (1967).

Cualquier embarcación que desee llegar a buen puerto necesita de un capitán que sepa navegar, posibilitado para enfrentarse a las inclemencias de un tiempo incierto, conocedor de las posibilidades de su buque y capacitado de gestionar su tripulación. En la empresa pasa exactamente lo mismo. Dada la impredecibilidad y la virulencia de los cambios de entorno a que se enfrenta, será preciso disponer de alguien con un cierto grado de valentía para asumir altas dosis de incertidumbre, ser capaz de visualizar el futuro, estar atento a los nuevos avances y a las nuevas tendencias, potenciar la creatividad, la innovación y, en definitiva, dirigir el cambio marcando nuevos rumbos a la organización, y siendo el ejemplo o modelo a seguir,

consiguiendo el apoyo de los demás sin la necesidad de dar órdenes, fomentando la participación, la motivación, el compromiso, la implicación y el trabajo en equipo, favoreciendo así la aparición de sinergias y la consecución de objetivos empresariales que permitan a la organización aumentar su valor.

Se sigue mucho más a líderes que a sabios y maestros (Fernández Aguado y Peñalver, 2004), es decir, a personas éticas (de Benito, 2016), equilibradas, auténticas, con una visión clara y convencidos de ideales que desean convertir en realidad (Van Zoggel, 2009). Quizá no poseen todas las respuestas pero son capaces de transmitir una tensión optimista para alcanzar nuevas metas (Fernández Aguado y Peñalver, 2004) permitiendo el error (Jericó, 2012). Para promover compromiso, el líder debe ser íntegro y honesto (de Benito, 2016), inspirar confianza (Van Zoggel, 2009; Russo, 2010), respeto (Russo, 2010), reforzar la autoestima de las personas (Van Zoggel, 2009), infundir compromiso, inspiración y orgullo de pertenencia (Castillo, 2009).

Para todo ello, las funciones básicas que deberá ejercer junto a la participación activa de los miembros de la organización, a partir de las condiciones de entorno externo e interno, son:

- Conocimiento y visión de la realidad.

Para la toma de decisiones es preciso conocer los hechos pues de alguna forma pueden condicionar la eficacia y la eficiencia de las decisiones y las acciones emprendidas.

- Fijación de objetivos y metas.

Es del todo necesaria e imprescindible para la organización la fijación de metas y objetivos que permitan seleccionar las acciones a adoptar.

- Ordenación y valoración de medios.

Para la consecución de las metas y el cumplimiento de los objetivos establecidos es indispensable una ordenación y valoración de las acciones y medios a aplicar que, a su vez, permitan su revisión, evaluación y control.

- Organización.

La eficacia y la eficiencia con la que actúan los miembros de la organización vienen condicionadas por el propio diseño de la estructura organizativa por lo que esta deberá estar claramente definida.

- Dirección de los recursos humanos.

Es la motivación de los empleados un importante aspecto en el que se deberá prestar mucha atención.

- Evaluación, revisión y control.

Todos los recursos, todos los medios y todos los programas de acción deberán ser analizados ante la posibilidad de imprevistos, valorando las causas de posibles desviaciones entre la previsión y la realización.

Con el ejercicio del liderazgo es posible la consecución de la retención (Lockwood, 2006; Bonet, 2006; Solomon y Sandhya, 2010; Arian, 2014) y el compromiso (Jericó, 2001, 2007 y 2012; Gutiérrez Alvarado, 2011; Robles, 2013) de empleados de talento por lo que estimamos necesario esclarecer las diferencias entre el ejercicio del poder y el ejercicio de la autoridad. Se trata de “conceptos que van de la mano, pero no son idénticos” (Triadó *et al.*, 2011; 128). En muchas ocasiones se identifican o se confunden en su uso.

El poder, que existe en cualquier relación social, es la capacidad de libre decisión y acción que se ejerce sobre los demás. Se basa en el reconocimiento de legitimidad o legalidad en intentos de ejercer influencia (Triadó *et al.*, 2011). Es el correcto manejo de la influencia y la autoridad (Rosique, 2015), es jerárquico y se reparte por niveles (Triadó *et al.*, 2011).

El ejercicio de la autoridad es la manifestación exterior y su consecuente aceptación de la posesión de poder, es decir, es democrática, dado que la concede cada miembro del grupo (Triadó *et al.*, 2011), luego no viene determinada por elementos de tipo formal. Se obtiene por la ejemplaridad, capacitación, gestión de la incertidumbre, credibilidad y firmeza (Rosique, 2015).

4.4.7. La cultura organizacional

El éxito de cualquier organización depende del modo en que se realice la prestación del servicio o la producción del producto o bien objeto de su negocio y del modo en que el público la percibe.

En un mundo tan cambiante donde los avances y la aplicación de nuevos sistemas, técnicas y tecnologías en la producción, en los servicios, en los canales de distribución, en los sistemas y el tratamiento de la información y, en definitiva, en la

dirección y gestión de empresas y personas son tan rápidos, obliga a las organizaciones a dotarse de una gran flexibilidad a la readaptación y al cambio para lo cual es necesaria la planificación de estrategias donde intereses y objetivos organizativos internos coincidan con los de sus miembros. La cultura organizativa o empresarial es la clave para el desarrollo de la organización y su adaptación permanente a los cambios del entorno, pudiendo llegar a ser un elemento integrador del personal, consiguiendo disminuir o anular por completo su rotación y la salida profesionales de talento. Debe ser inclusiva (Luzuriaga y Fierro, 2015). La falta de identificación con la cultura conlleva rotación (Gómez Díez, 2009). Un profesional motivado por la cultura organizacional se lo pensará dos veces si la competencia le presenta una oferta (Jericó, 2012). Es la cultura la que contribuye a atraer (Jericó 2001; Russo, 2010) y retener (Jericó, 2001; Russo, 2010; Figueroa, 2014; Solomon y Sandhya, 2010; Shafieian, 2014) el talento, facilitar el desarrollo de capacidades y a reforzar el compromiso con el proyecto (Jericó, 2001 y 2008; Lockwood, 2006; Soberanes y de la Fuente, 2009). Las empresas que miden y gestionan la cultura, consiguen reducir el 24 % los índices de rotación no deseada (Jericó, 2012).

Para Schein (1997) debe entenderse como el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas que caracterizan los modos de hacer y de comportamiento de los miembros de una organización, y que determinan cómo se resuelven los problemas y la adopción de decisiones.

A pesar del elevado número de definiciones, su significado no es único. Ello se justifica según cuál sea el aspecto que se desea enfatizar, es decir, la forma en cómo se hacen las cosas o conjunto de valores, creencias, historias, mitos, leyendas, ritos, tabúes, símbolos, 'slogans', anécdotas y ceremoniales compartido por todos los miembros de la organización. La vida de cualquier organización está impregnada, en su conjunto, de las distintas culturas que marcan a sus miembros. Cada profesión tiene sus mitos y sus héroes. Posee sus "evidencias", su especial lectura de situaciones, íntimamente ligadas a las incertidumbres y a los peligros con que se enfrenta y a las relaciones que establece con lo que, generalmente, la humanidad reverencia y teme: el poder, el saber, la vida y la muerte.

Figura 4.4. Cultura y valores organizativos.



Fuente: Elaboración propia

Una organización es un complejo sistema en el que se convergen, se conectan e interactúan toda clase de medios, relaciones e incluso actitudes, dando como resultado su diferenciación y distinción respecto a todas las demás. De la misma forma que las personas son seres irrepetibles y no existen dos iguales, tampoco existen dos organizaciones iguales ni, consecuentemente, dos culturas organizativas iguales. Son diferentes porque son diferentes las personas que las crearon o que las dirigen y gestionan.

Las organizaciones humanas, y la empresa es una de ellas, desarrollan valores y creencias de lo que es correcto y lo que es incorrecto, lo cual, culturalmente, es transmitido a través de generaciones de colaboradores, siendo estos, precisamente, los valores que guían a los miembros de la organización en que quehacer diario. Ahora bien, cuando una organización no respeta ni guarda coherencia entre su sistema de valores y creencias respecto a sus acciones, desencadena conductas negativas y bajo compromiso (Dominguez Aguirre et al., 2013).

La cultura es lo que proporciona a todos un sentimiento de identidad, patrones de comportamiento y pertenencia a todos los miembros de la organización, expresándose, en el seno de la misma, en un conjunto de creencias, valores e ideales que se manifiestan a través de ritos, ceremonias y tradiciones. Para María Jesús Villa (2014), directora de Marketing de la consultora Everis, la relación que existe entre el sentimiento de pertenencia y la mejora en la cuenta de resultados es casi del 100 %.

Toda organización, al tener que coordinar su actividad con el entorno con el que actúa, genera unos costes. Con la exigencia de la eficiencia y economicidad, intentará

minimizar tales costes tratando de identificar a profesionales con la cultura en que se basa el funcionamiento de la firma. Con ello, los cambios en las estructuras organizacionales serán una realidad (Moreno et al., 2009): es posible el achatamiento de las organizaciones, la descentralización y reducción de burocracias y, en particular, se propicia la posibilidad de marcar claramente las responsabilidades, las capacidades y la competitividad de cada una de las personas implicadas en el proyecto empresarial, haciendo posible encaminarse hacia el deseado organigrama funcional actual caracterizado por ser de diseño mucho más plano (Van Zoggel, 2009), flexible (Albizu et al., 2001; Vilaseca y Torrent, 2005; Padariso, 2014; Piera, 2015) y adaptable (Albizu et al., 2001; Vilaseca y Torrent, 2005; Piera, 2015).

Fortificar una base sólida cultural sobre la que se asiente la empresa, constituye, además, un nuevo planteamiento conceptual de la misma ya que a través de la conformación de la cultura se analizan y se conocen cuales son los reales e íntimos sistemas de valores que integran al personal y sobre los que descansan las pautas de conducta de los hombres implicados en el proyecto empresarial. En toda comunidad humana, y la empresa no es una excepción, existen siempre una serie de valores aceptados y otros rechazados. Los problemas de coordinación que de ello se deriva, plantearán mayores o menores costes, tanto en recursos como en tiempo, en función de la mayor o menor coincidencia existente entre los elementos de aceptación o rechazo.

Mantener una unidad doctrinal a través de una única cultura, mediante un sistema de valores compartidos, no solo reduce costes sino que, además, impulsa a todos en la misma dirección y crea posibilidades de descubrir nuevos potenciales, con lo cual la resignación de los recursos disponibles de manera más eficiente resulta claramente posible y la fidelización y el compromiso del personal con talento también, dado que el vínculo entre ambos, esto es, organización y empleado, es más fuerte al identificar sus valores, creencias y cultura con los de la empresa.

4.4.8. Conciliación

En muchas organizaciones se valora más el tiempo en el trabajo que el resultado obtenido (Rubio, 2006; Valdemoros, 2007). No debe olvidarse que se acostumbra a pasar más tiempo en el trabajo que en familia (Beheshtifar y Ziaadini, 2012; Robles, 2013). Existe una cultura del trabajo que ha evolucionado hacia un modelo que podría calificarse de “presencialista”: lo importante son las horas que cada empleado permanece en su puesto de trabajo a diario y no tanto la calidad en el desempeño del mismo, siendo un grave error ligar horas de presencia a mayor competencia y productividad (Chinchilla, 2007)

Muchos estudios (Konek y Kitch, 1994; Felmler, 1995; Greenhaus, Collins, Singh y Parasuraman, 1997 y Klerman y Leibowitz, 1999) analizan los problemas generados por la falta de equilibrio entre el tiempo y el esfuerzo destinado al trabajo, es decir, la vida profesional, y el tiempo dedicado a la familia, esto es, la vida personal. Un equilibrio insuficiente entre trabajo, vida y familia es fuente de conflictos (Rampersad, 2006). En palabras de Chinchilla (2006; 4) “Muchas personas viven un verdadero conflicto entre el trabajo y la familia”. El dilema trabajo y familia es planteado por muchos como si se excluyera o valorara más un área que la otra (Chinchilla y Moragas, 2010).

Autores como Albert et al. (2010), Gutierrez Alvarado (2011), la propia Cambra Oficial de Comerç, Industria y Navegació de Barcelona (2009) y Luzuriaga y Fierro (2015) postulan que facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral contribuye a la atracción y retención del talento. Así, Jericó (2012) entiende que el equilibrio de la vida personal-profesional es un factor motivador que contribuye al compromiso. Las políticas de conciliación son una de las claves para la mejor gestión del personal, dadas las profundas transformaciones en los ámbitos económico y financiero, tecnológico, demográfico, social y cultural de nuestros días (Jiménez *et al.*, 2011). No se trata de una cuestión de sexo, edad o situación familiar (Valdemoros, 2007), es un intento por equilibrar y eliminar las desigualdades entre trabajadores (Velasco, 2006) y de humanizar el lugar de trabajo (Dolan y Raich, 2010; Gasalla, 2014).

Conciliar, no es “café para todos”: necesidades y medidas vendrán definidas por el tamaño de la empresa, el sector de actividad y el colectivo afectado (Chinchilla, 2007). Se pretende así gozar de ciertos beneficios y ventajas que se transformen en valor diferencial para la atracción, retención y compromiso de los mejores profesionales, entre los que destaca:

- Reducción de la conflictividad y generación de problemas propiciando una posible mejora en el clima laboral.
- Aumento del grado de satisfacción y del nivel de motivación del personal aumentando así su confianza, compromiso e implicación en los objetivos de la empresa.
- Mejora de la imagen, tanto interna como externa, de la organización que permita:

- Reducción de costes por absentismos y estrés y disminución de rotaciones del personal facilitando así la implantación y desarrollo de planes de carrera y planes de formación.
 - Efecto positivo en la atracción, captación y fidelización de los profesionales con talento.
- Mejor aprovechamiento del potencial y talento de los trabajadores contratados.

Cada vez más organizaciones aplican sus esfuerzos en hacer más cómoda la vida de sus profesionales (Jericó, 2001). Se han desdibujado las fronteras entre tiempo de trabajo y tiempo personal (Simón, 2011). La conciliación, es una demanda social. En este sentido, sin ninguna duda, la publicación de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres⁸³ ha constituido un notable respaldo para los trabajadores a la hora de presentar reclamaciones judiciales ante los Tribunales para reclamar determinados derechos asociados a la conciliación y negados por algunas empresas. Ahora bien, si se pretende emplear la conciliación profesional y familiar como elemento facilitador y fortalecedor del compromiso deberán implementarse, adicionalmente, otro tipo de acciones, como por ejemplo:

- Gestión adecuada del tiempo (Gonzales, 2009; Cambra Oficial de Comerç, Industria y Navegació de Barcelona, 2009; Castillo, 2009; Curto, 2012), dirección por objetivos y no por horas de presencia y uso de herramientas informáticas (Rubio, 2006).
- Flexibilización de horarios (Chinchilla, 2007; Cambra Oficial de Comerç, Industria y Navegació de Barcelona, 2009; Albert et al., 2010) mediante el teletrabajo (Chinchilla, 2006 y 2007; Pérez Simarro, 2008; Porret, 2010; Dolan y Raich, 2010; Gutiérrez Alvarado, 2011; Curto, 2012) que permite al empleado realizar su trabajo en franjas horarias que estime más convenientes.
- Flexibilización de la jornada laboral (Chinchilla, 2006; Albert et al., 2010; Dolan y Raich, 2010; Porret, 2010; Figueroa, 2014) mediante, por ejemplo, el trabajo a domicilio (Chinchilla, 2007), el trabajo a turnos y los trabajadores fijos de carácter discontinuo⁸⁴.

⁸³ Publicada en el B.O.E. número 71 de 23 de marzo de 2007.

⁸⁴ Para ampliar información consultar el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (B.O.E. número 75, de fecha 29 de marzo de 1995)

- Formación y desarrollo, apoyo profesional y servicios para el cuidado de familiares (Chinchilla, 2006 y 2007; Figueroa, 2014).

Ciertamente la aplicación de algunas de las anteriores medidas presenta obstáculos que deberán ser tenidos en cuenta, como son el tamaño de la propia empresa, el sector donde ésta desarrolla su actividad y tiene comprometidos sus negocios, así como la diversidad de puestos de trabajo que integran una misma organización.

Deberán ser los gestores de la pyme quienes conviertan los anteriores obstáculos en instrumentos propicios para tratar de conseguir el compromiso de sus trabajadores de talento. Conciliar es un arte, una constante superación y momentos de inspiración (Chinchilla y Moragas, 2010). Cualquier esfuerzo por parte de la organización a favor de la conciliación profesional y personal de éstos, dada la cercanía y relación de proximidad entre ambos, como consecuencia de su tamaño, siempre será más valorado y apreciado o tendrá más posibilidades de conseguir que así sea por parte del personal. Aportar por conciliar los distintos ámbitos de la vida del personal incrementa su compromiso (Chinchilla, 2011).

4.5. Implicaciones en el capital humano y el talento por el achatamiento de las organizaciones

El tiempo necesario para que un conocimiento básico se convierta en un desarrollo tecnológico se ha reducido (Bueno, 2005b). La veracidad de esta afirmación se observa en muchas de las innovaciones que hacen nuestra existencia mucho más cómoda: el teléfono (1820-1976) necesito 56 años para ponerse en práctica desde su invención, la radio (1967-1902) necesitó únicamente 35 años, el radar (1925-1940) necesitó 15 años, la televisión (1922-1934) tan solo 12 años, el transistor (1947-1952) únicamente 5 años y el circuito cerrado (1957-1959) 2 años (Bueno, 2005b).

El impacto de lo que hoy ha supuesto y supondrá del desarrollo de la información y las telecomunicaciones en el diseño organizativo, estructural y funcional de la empresa (Rifkin, 2000 y 2004; Piera, 2015), no es inferior a lo que supuso el descubrimiento o el invento y su posterior aplicación de la energía eléctrica, el teléfono, el telégrafo, la máquina de vapor, el ferrocarril, la mejora en los transportes o el motor de gasolina, por citar algunos ejemplos.

Según declara Enrique de la Villa⁸⁵ (2015), socio de Deloitte, en *Harvard Deusto Business Review*, el entorno viene actualmente marcado por un mercado dominado por las nuevas tecnologías. Vivimos una nueva era, en la que, según Cabrera (2014;

⁸⁵ Ver Harvard Deusto Business Review, nº 245, mayo 2015

18) “compartir crea valor” y donde “las redes son el nuevo organigrama”. El mundo, cada vez es más digital (Minguillón, 2015).

Tabla 4.6. Principios y leyes de la información.

ALGUNOS PRINCIPIOS Y LEYES DE LA INFORMACIÓN
Principio no-darwiniano de la información
“Ante un ecosistema de información, la competencia entre los diferentes sistemas de información no “auto-selecciona” el sistema superior al resto, sino que produce una situación de inmovilismo”
Principio fundamental de la comunicación
“O reducimos el número de participantes o hacemos entendernos entre nosotros”
Ley de la fractura
“Mientras los sistemas sociales, políticos y económicos crecen de manera gradual, la tecnología lo hace de forma exponencial”
Ley de la maldición del exceso
“La oferta de contenidos supera a la demanda en una proporción mucho más elevada para los profesionales generalistas, es decir, los de la parte alta de la pirámide organizativa, que para los especialistas”
Ley de la variedad requerida de Sabih”
“Cuando más grande sea la variedad de acciones disponibles para un sistema de control, más grande será la variedad de perturbaciones que puede compensar”

Fuente: Elaborado a partir de J.J. Fernández (2006) y Jericó (2001 y 2012).

Las relaciones entre empresa y trabajadores están cambiando (Gonzales, 2009; Dolan y Raich, 2010; Gutiérrez, 2011; Simón, 2011; Gratton, 2012; Castilla, 2013; Gasalla, 2014; Deloitte University Press, 2015). El mercado no favorecerá siempre al empleador (Russo, 2010). Se está mutando de una situación en la que dicha relación es controlada por la empresa, a un nuevo escenario, caracterizado por un nuevo tipo de relaciones donde es el empleado el que tiene el poder, y consecuentemente, el que en cierto modo las controla. Hasta la actualidad las relaciones eran de tipo “padre-hijo”, es decir, son las organizaciones las que marcaban el desarrollo del trabajo, indicando dónde, cuándo, cómo y en qué debe operarse. La dinámica del entorno está cambiando todo esto a un nuevo tipo de relación “adulto-adulto” donde el empleado goza de autonomía de decisión (Gratton, 2012).

La globalización de los mercados, la volatilidad del entorno y el aumento de las opciones de los consumidores empujan a las organizaciones a modificar su diseño a estructuras más planas donde no existen mandos intermedios (Serrano y García, 2013) y cada vez se trabaja más en grupo, gracias a la existencia de numerosas

herramientas colaborativas (Joyanes, 2015) como pueden ser *Google Apps*, *Moodle*, *EGroupware*⁸⁶, *Zimbra Collaboration Suite*, *SharePoint de Microsoft*, *Afresco* o *MediaWiki*.

Hasta la actualidad, se ha tratado por igual a todos los empleados de una firma, como si las necesidades y expectativas de ellos fuesen las mismas para todos, pero la realidad dista mucho por lo que, a buen seguro, la dirección, administración y gestión de los recursos humanos deberá contemplar la diferenciación y segmentación de empleados, con propuestas de valor ajustadas a cada uno de ellos. Las necesidades y aspiraciones del empleado de talento serán cada vez más tomadas en consideración (Gratton, 2012). Ello planteará nuevos problemas, nuevos retos y nuevos modelos de relación laboral (Simón, 2011) que afectarán tanto a las empresas, materializándose en la aparición de nuevas formas organizativas, procedimientos de trabajo, definición de funciones y asunción de nuevos roles, como a los empleados, los cuales necesitarán acostumbrarse a nuevos entornos laborales en los que la inestabilidad y eventualidad laboral (Castilla, 2013), la movilidad y flexibilidad serán una constante (Vilaseca y Torrent, 2005; Gonzales, 2009; Serrano y García, 2013; Gasalla, 2014) que, además, será impredecible (Gonzales, 2009). También se verá afectado el entorno o mercado laboral, en este caso, ante la conveniencia de diálogo social y la necesidad de aparición de una nueva regulación legal en los ámbitos laboral y de la Seguridad Social.

Vivimos una Era que plantea muchos y nuevos retos, desafíos e incertidumbres donde la jerarquía organizativa, caracterizada por la uniformidad y la centralización debe ser sustituida por nuevos entornos en los que se prime la diversidad (Cabrera, 2014), la participación (Mirabal, 2015) y la flexibilidad (Piera, 2015).

El tipo de organizaciones en las que trabajaremos se caracterizan por tener una estructura mucho más plana que las actuales, con menos niveles jerárquicos (Van Zoggel, 2009), mucho más flexibles (Albizu *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005; Paradiso, 2014; Piera, 2015) y adaptables (Albizu *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005; Piera, 2015), descentralizadas, ligeras y ágiles (Serrano y García, 2013), donde el trabajo se desarrollará en un entorno "basado en la participación, la conectividad, la colaboración-competición igualitaria" (Simón, 2011; Arean, 2014), cooperativo (Dolan y Raich, 2010; Gratton, 2011; Cabrera, 2014) y colaborativo (Joyanes, 2015), en el que la polivalencia de funciones y la rotación de ocupaciones sea algo natural, y donde los métodos implementados preserven el conocimiento e incentiven el talento. En consecuencia, las tradicionales relaciones jerárquicas a que estamos acostumbrados, serán sustituidas por otro tipo de relaciones, libres de barreras espaciales y temporales (Simón, 2011; Serrano y García, 2013; Piera, 2015), basadas en estructuras de red (Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Vilaseca y Torrent, 2005; Bonet, 2006; Seguí, 2007; Castilla, 2013; Serrano y García, 2013), organizadas a través de un

⁸⁶ Suite de aplicaciones idónea para trabajar en equipo en redes corporativas. www.egroupware.org

núcleo no centralizador sino coordinador y subsidiario del resto de unidades, las periféricas, organizadas en equipos de trabajo, que gozarán de una gran autonomía y libertad acerca del modo en cómo cumplir con la misión encomendada por la empresa, adquiriendo para ello de una mayor responsabilidad. En palabras de Cabrera (2014; 71) “organizaciones sin fronteras” donde la ventaja competitiva les vendrá a partir de alianzas, confianza, inclusión y cooperación (Gratton, 2012).

En este contexto, la valoración del profesional contratado vendrá dada por el valor que este aporte al proyecto o trabajo en que este inmerso y no por los costes que ocasione. Su carrera profesional vendrá definida no por la sucesión de diferentes puestos de trabajo sino por una secuencia de diferentes actividades y responsabilidades con distintas formas dedicación.

Los recursos humanos, al objeto de aprovechar las oportunidades planteadas por este nuevo tipo de organización, deberán gestionarse a partir de las competencias que sean necesarias para ejecutar el trabajo con el éxito que permita a la empresa alcanzar beneficios y así aumentar su valor, siendo para ello de vital importancia que todos los profesionales implicados sepan como colaboran y en qué medida contribuyen con su trabajo y esfuerzo a alcanzar los objetivos estratégicos empresariales y que nuevas competencias pueden asumir para que su relación con la organización que los contrata resulte más beneficiosa a ambas partes. Sin embargo, gestionar al personal a partir de sus competencias y capacidades obligará a la organización a un proceso de revisión constante de las mismas a fin de detectar posibles necesidades de formación y analizar la idoneidad o no de las personas en los puestos que ocupan. A estos efectos deberíamos no olvidar el principio de Peter⁸⁷, también llamado de incompetencia, según el cual el éxito en el desarrollo de una ocupación por medio de la aplicación de competencias y capacidades que uno posee no garantiza el mismo resultado en caso de que dicho empleado sea premiado con una nueva ocupación que requiera de nuevas competencias, dado que estas pueden no ser atesoradas por el profesional en cuestión (Llopart y Redondo, 1997).

Disponer de un mayor número de competencias, capacidades y conocimientos no siempre será sinónimo de una mejor gestión del personal dado que un mismo modelo o sistema de gestión no es exportable de una organización a otra a pesar de que ambas operen y pertenezcan a un mismo sector. La razón que lo justifica es muy simple y solo es una. Recordemos como concebimos y definimos la empresa en la primera parte de esta tesis doctoral: un microorganismo ordenado de medios, recursos, capacidades, relaciones y situaciones que coordinados e interactuando entre sí son dirigidos a la consecución eficiente de un fin propuesto. Por lo tanto, como las empresas están integradas por personas y no existen dos seres vivos

⁸⁷ Formulado en 1969 por el Dr. Laurence J. Peter, catedrático de Ciencias de la Educación de la Universidad del Sur de California y por Raymond Hull, en el libro *The Peter Principle*.

idénticos, tampoco existen dos empresas iguales, lo que representa que cada organización y, más concretamente, su personal necesite ser gestionado de un modo diferente.

Gracias a la tecnología, el llamado mercado del talento se ha globalizado con gran celeridad (Simón, 2011; Castilla, 2013), aumentando la competencia entre profesionales de talento así como también las oportunidades de mejora (Gratton, 2012). En el futuro, las empresas que deseen destacar deberán ser atractivas para el talento y su gestión (Gutiérrez Alvarado, 2011). El día a día empresarial nos muestra como estos empleados adquieren, cada vez más, una mayor conciencia de su propia valía para la organización exigiendo unas mayores y mejores compensaciones, incentivos y recompensas que no siempre resultarán ser económicas. Si la empresa desea su compromiso, deberá hacerse acreedora del mismo, además de monetariamente con otro tipo de instrumentos: la capacitación individualizada (Gratton, 2012), la realización personal (Cabrera, 2014) y los planes de beneficios dirigidos a mejorar la calidad de vida (Figuerola, 2014).

En las empresas modernas, es necesario un alto grado de compromiso por parte de sus miembros para así aprovechar el capital humano de que se disponga. El daño que un trabajador de este tipo puede hacer a la empresa al abandonar la organización es difícil de monetizar (Castillo, 2009) y muy caro de reemplazar (Vasquez Mireles et al., 2015). La organización no solo pierde un empleado crítico sino que también debe valorarse toda la red informal de contactos, tanto a nivel interno como externo, que dicho profesional ha tejido a su alrededor durante el tiempo de pertenencia a la misma, corriendo el riesgo de perder no solo clientes sino que también otros empleados de talento.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO EMPÍRICO

Capítulo 5: Metodología de la investigación

5.1. Introducción

Partiendo de las reflexiones teóricas y evidencias empíricas presentadas en los anteriores capítulos, hemos elaborado un modelo de investigación que contempla las influencias y dependencias entre los atributos del talento y los facilitadores y fortalecedores del compromiso de empleados con talento respecto a la repercusión en el resultado empresarial.

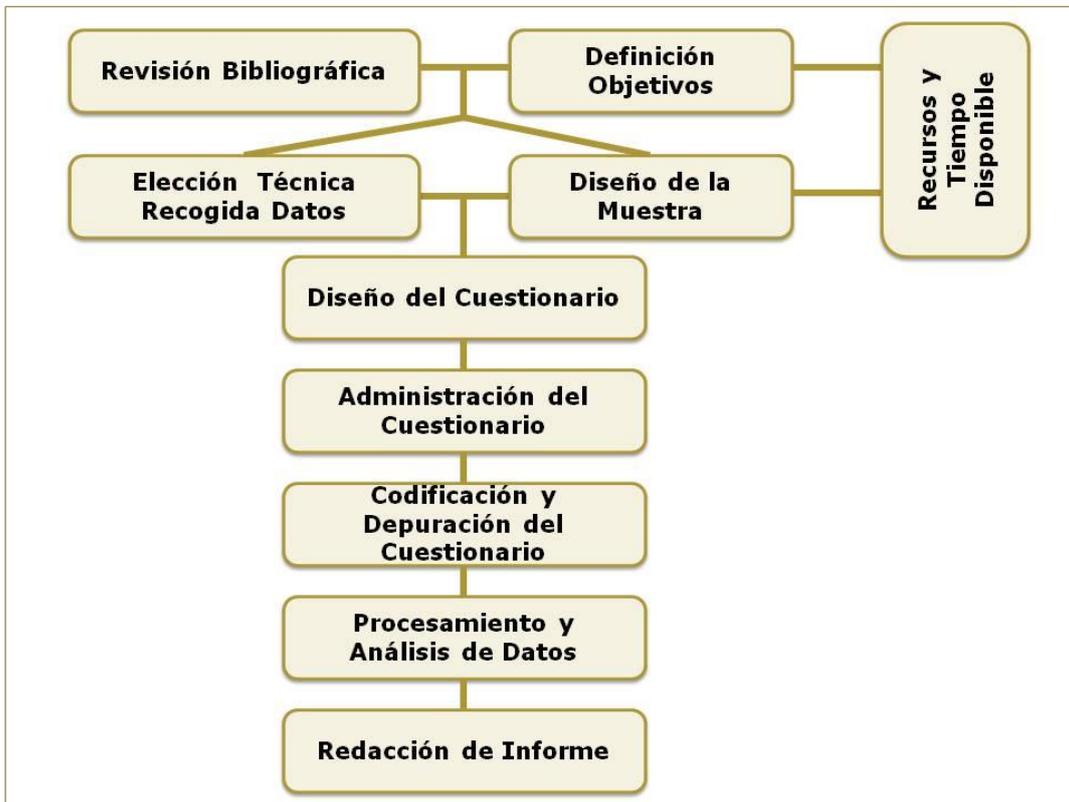
El objetivo perseguido en este capítulo se centra en justificar este modelo relacional que nos proponemos a estudiar mediante la formulación del conjunto de hipótesis y demás cuestiones de investigación que deducimos del mismo tomando como referencia la base teórica y empírica tratada en los capítulos precedentes. Igualmente se pretende aquí explicitar la metodología de trabajo que ha sido seguida para cursar el análisis empírico.

En este sentido se describe, en primera instancia, los objetivos de la investigación y la formulación de hipótesis y cuestiones de estudio, así como la elección de técnicas de recogida y obtención de datos para, posteriormente, pasar a describir la población que configura el ámbito de la investigación, la muestra de empresas sobre las que se realizará el estudio y el proceso llevado a cabo para la recogida de información y datos. También se describen las características del cuestionario diseñado a partir del cual se deducen las medidas de las variables utilizadas en la investigación.

Ya por último, el presente capítulo finaliza con una exposición de los métodos estadísticos empleados, así como todos aquellos que, posteriormente, han de permitir el contraste de las hipótesis y cuestiones planteadas.

Mostramos en la siguiente figura, de forma esquemática, la secuencia de pasos que se han seguido para formalizar el presente estudio.

Figura 5.1. Etapas de la investigación.



Fuente: Adaptado de Cea D'ancona (1998)

5.2. Objetivos de la investigación, formulación de hipótesis y modelo teórico

A los largo de este trabajo se ha podido comprobar la importancia concedida por autores e investigadores de diverso origen a determinados activos intangibles atribuidos a las personas. En este sentido, hemos repasado la literatura concerniente al conocimiento y a su gestión, al capital intelectual, a su determinación, tanto en el ámbito financiero y contable como fuera de él, y a sus limitaciones para, posteriormente, identificar las variables observables en empleados críticos para una organización, es decir, trabajadores con talento.

Posteriormente, hemos cursado una revisión de la literatura existente sobre los elementos que contribuyen, en menor o mayor medida, a facilitar y fortalecer el compromiso del personal con talento en la empresa.

5.2.1. Objetivos de la investigación

El objetivo general del presente trabajo de investigación consiste en el análisis de un conjunto de atributos de los trabajadores así como de iniciativas, comportamientos y pautas empresariales para la contribución y mejora del resultado de explotación.

Dar cumplimiento a este objetivo general de estudio nos ha obligado a estructurar nuestra investigación empírica en dos grandes bloques, cada uno de los cuales obedece a un objetivo parcial que dará lugar a la formulación posterior de hipótesis a contrastar. Estos objetivos parciales consisten en determinar la repercusión en la mejoría de los resultados experimentados por las empresas considerando la contribución que realiza el personal contratado a partir de los componentes que atesoran definitorios, según la literatura, del talento y considerando también la contribución de iniciativas y las acciones, tratadas en el marco teórico, que puedan ser implementadas por las propias empresas.

5.2.2. Formulación de hipótesis y cuestiones de estudio

De acuerdo con el objetivo general planteado, se han formulado una serie de hipótesis parciales que permitirán, a través de una adecuada combinación, ofrecer una visión global del fenómeno de estudio, tal y como se presenta esquemáticamente en la siguiente figura:

Figura 5.2. *Objetivos de la investigación.*



Fuente: *Elaboración propia*

Las hipótesis que formulamos, como recoge la literatura, son suposiciones referidas al fenómeno bajo estudio que ofrecen una explicación o descripción probable pero no comprobada (Sarabia, 2013), y van referidas a situaciones reales (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, 2003).

En este trabajo ha podido ser constatada la idea de que las personas y la forma como éstas son gestionadas en el seno de la organización pueden devenir en un factor clave para la consecución de la supervivencia y el éxito empresarial, es decir, como pueden ser consideradas elementos diferenciadores capaces de generar ventajas competitivas en el tiempo.

En páginas precedentes estudiamos como, desde la última década del siglo pasado, muchos autores han venido apuntado la idea de grandes cambios en la sociedad con afectación al ámbito empresarial (Drucker, 1993; Kennedy, 1993; Negroponte, 1995; Rifkin, 2000 y 2004; Castells, 2005; Bonet, 2006; Simón, 2011; Gratton, 2012; Cabrera, 2014; Piera, 2015). Cambios consecuencia de mutaciones y transformaciones de variables no solo de contenido tecnológico sino también con origen en otro tipo de motivaciones diversas, como son las políticas, económicas, sociales, demográficas, culturales, organizativas y, también, de tipo legal.

En este nuevo escenario, la supervivencia y el éxito empresarial requieren no solo de los tres recursos clásicos, esto es, tierra, capital y trabajo, todos ellos materiales o tangibles, sino también de otro tipo de factores, intangibles, vinculados al elemento humano, es decir, el talento (Jericó, 2001, 2007, 2008 y 2012; Lockwood, 2006; Mejía *et al.*, 2013; Yaw, 2013; Kehinde, 2014; Shafieian, 2014).

Nuestro trabajo, en su marco teórico, ha constatado, y así ha quedado de manifiesto, como la literatura especializada, tanto profesional como académica, lleva años de análisis, estudio y tratamiento del mismo. Es muy variada y extensa, está llena de ambigüedades, con conceptos y definiciones poco claros, consensuados, aceptados y compartidos. Su significación y contenido puede variar y ser entendido de diferente modo según las personas y las circunstancias de la propia empresa (Tansley *et al.*, 2007; Bux y Tay, 2010; Dries, 2013; Gallardo Gallardo *et al.*, 2013; Meyers, 2015). Entender con claridad que se comprende facilitaría su gestión, mejoraría su productividad y ayudaría a involucrar a los empleados (Bux y Tay, 2010).

Sobre esta base nos hemos centrado, como se apunta en el apartado referente al diseño de la muestra objeto de estudio de esta investigación, en empresas de reducida dimensión, es decir, autónomas, microempresas y pequeñas empresas, y en un ámbito geográfico muy local, esto es, el de Barcelona y su provincia, para verificar los atributos que definen y configuran el talento. Por tanto, la hipótesis de partida la podemos concretar en la siguiente:

HIPÓTESIS 1: Los empresarios consideran como atributos constitutivos del talento el conocimiento, la formación, la capacidad, la vocación y la acción.

Para alcanzar una mayor operatividad y detalle en nuestro análisis hemos procedido a dividir esta hipótesis en cinco, que hacen referencia a cada una de los atributos definitorios del talento a verificar:

Hipótesis 1.1. Los empresarios consideran el conocimiento como constitutivo del talento

Hipótesis 1.2. Los empresarios consideran la formación como constitutiva del talento

Hipótesis 1.3. Los empresarios consideran la capacidad resolutive como constitutiva del talento

Hipótesis 1.4. Los empresarios consideran la actitud de vocación/compromiso como constitutiva del talento

Hipótesis 1.5. Los empresarios consideran la acción/orientación a resultados como constitutiva del talento

Por su parte, en esta investigación también queremos abordar el fenómeno del compromiso del personal con talento a través de la implementación de determinadas rutinas, actuaciones y acciones por parte empresarial.

En este sentido, hemos abordado como la literatura aboga por gestionar y desarrollar el talento (Jericó, 2001 y 2012; Mandhanya y Shah, 2010; Bethke-Langenegger *et al.*, 2011; Beheshtifar *et al.*, 2012; Mejía *et al.*, 2013; Figueroa, 2014) mediante la implementación de instrumentos facilitadores y fortalecedores del compromiso (Jericó, 2001 y 2012; Russo, 2010; Casado, 2011a).

Llegado a este extremo, observamos la falta de consenso académico y profesional en cuanto a los facilitadores a instaurar en las organizaciones para la consecución de tal fin. A pesar de la extensa literatura existente concerniente al compromiso, todavía estamos lejos de comprender qué fomenta la implicación del personal (Beheshtifar y Ziaadini, 2012). Se aprecian, en ocasiones de forma expresa y en ocasiones veladamente, algunas soluciones y propuestas a implementar, siempre pensando en la gran empresa.

Nosotros, al centrar nuestro estudio en la empresa de reducida dimensión, planteamos el estudio, en este ámbito, del compromiso del personal en plantilla con talento. Por ello, la hipótesis básica a contrastar es la siguiente:

HIPÓTESIS 2: Los empresarios consideran que el compromiso de los empleados con talento se favorece mediante la implementación de los facilitadores.

Esta hipótesis, al igual que hicimos con la anterior, también hemos procedido a subdividirla para hacer el estudio más operativo. Dicha subdivisión hace referencia a cada una de los ocho facilitadores propuestos:

Hipótesis 2.1. Los empresarios consideran que la retribución favorece el compromiso del trabajador con talento.

Hipótesis 2.2. Los empresarios consideran que la conducta, moral y/o ética empresarial favorece el compromiso del trabajador con talento

Hipótesis 2.3. Los empresarios consideran que la responsabilidad social favorece el compromiso del trabajador con talento

Hipótesis 2.4. Los empresarios consideran que el ambiente o clima laboral favorece el compromiso del trabajador con talento

Hipótesis 2.5. Los empresarios consideran que mediante la subsanación patologías empresariales se favorece el compromiso del trabajador con talento

Hipótesis 2.6. Los empresarios consideran que con el ejercicio del liderazgo se favorece el compromiso del trabajador con talento

Hipótesis 2.7. Los empresarios consideran que la cultura organizacional favorece el compromiso del trabajador con talento

Hipótesis 2.8. Los empresarios creen que la implementación de acciones de conciliación favorece el compromiso del trabajador con talento

Entendida la empresa, con independencia de su tamaño o dimensión, como conjunto ordenado de medios, recursos, capacidades, relaciones y situaciones que coordinados e interactuando entre sí son dirigidos a la consecución eficiente de un fin propuesto y cuya pervivencia depende de su cuenta de explotación o resultados, el siguiente paso propuesto consiste en analizar la repercusión del talento y la implementación de facilitadores del compromiso en el resultado económico empresarial (Gutiérrez Alvarado, 2011; Jericó, 2012; Oladapo, 2014).

Las organizaciones del presente y del futuro se desarrollan en un entorno altamente turbulento (Tarrago, 1998), es decir, complejo, dinámico e incierto (Triadó *et al.*, 2011; Hernández, 2012; Navas y Guerras, 2012; Mirabal, 2012), competitivo (Kehinde, 2012; Bonet, 2013; Shafieian, 2014; Uba, 2014 Luzuriaga y Fierro, 2015) y globalizado (Triadó *et al.*, 2011; Jericó, 2012; Kehinde, 2012; Fakhreldin, 2013; Robles, 2013; Figueroa, 2014; Paradiso, 2014; Acosta, 2015; Cabrera, 2015; Luzuriaga y Fierro, 2015) donde el talento y su gestión deviene en variable crítica y decisiva (Beheshtifar *et al.*, 2012) para garantizar su éxito, (Beheshtifar *et al.*, 2012; Cabrera, 2015) supervivencia (Castillo, 2009) y prosperidad.

Disponer en la pequeña empresa, la microempresa y en el autónomo de plantillas de empleados con talento capaces de generar ventaja competitiva para la organización, así como el uso de instrumentos facilitadores y fortalecedores del compromiso de los mismos, conlleva la imputación de un mayor y no siempre cuantificado volumen de costes del cual se espera un retorno, de favorables implicaciones, en la cuenta de pérdidas y ganancias.

En la literatura especializada, tanto de ámbito académico como profesional, se aprecian manifestaciones donde se destaca al talento como variable clave y principal impulsor de éxito organizacional (Lockwood, 2006; Gutiérrez Alvarado, 2011; Jericó, 2012; Kehinde, 2012; Beheshtifar et al., 2012; Shafieian, 2014; Moayedi y Vaseghi, 2016) como consecuencia de sus efectos positivos en el rendimiento (Beheshtifar y Ziaadini, 2012), la productividad y la competitividad (Sánchez Riofrío y Arévalo, 2016), así como su contribución en el resultado empresarial (Gutiérrez Alvarado, 2011; Oladapo, 2014).

Como se indicó en la presentación de nuestra primera hipótesis de trabajo, el contenido y la significación del talento difiere en función de las personas y las circunstancias en que se halle la empresa y por ello, en la misma, se pretende verificar los atributos que lo configuran.

Por tanto, al amparo de estos argumentos, como siguiente paso, nuestra investigación pretende, constatar en los resultados de explotación el efecto atribuido a los atributos constitutivos del talento, mediante la formulación de la siguiente hipótesis que se concreta en:

HIPÓTESIS 3: Los empresarios consideran que los atributos del talento contribuyen en la mejora del resultado económico empresarial.

Como ya ocurrió con las dos anteriores hipótesis también en esta ocasión, buscando una mayor operatividad, ha sido desglosada en cinco hipótesis referidas a la repercusión de cada una de los atributos definitorios del talento a verificar:

Hipótesis 3.1. Los empresarios consideran que el conocimiento mejora los resultados empresariales

Hipótesis 3.2. Los empresarios consideran que la formación mejora los resultados empresariales

Hipótesis 3.3. Los empresarios consideran que la capacidad resolutive mejora los resultados empresariales

Hipótesis 3.4. Los empresarios consideran que la actitud de vocación/compromiso mejora los resultados empresariales

Hipótesis 3.5. Los empresarios consideran que la acción/orientación a resultados mejora los resultados empresariales

Nuestro nuevo paso nos lleva al estudio del impacto experimentado por la cuenta de pérdidas y ganancias con ocasión de la acción de facilitadores y fortalecedores del compromiso en la empresa.

El compromiso es importante para el éxito empresarial (Bin, 2015; Cabrera, 2015) además de ser una variable determinante en el talento (Castilla, 2013). Su ausencia reduce la productividad (Solomon y Sandhya, 2010) así como la eficiencia organizativa (Soberanes y de la Fuente, 2009) generando una disminución de los márgenes operativos y del resultado (Solomon y Sandhya, 2010).

La existencia de correlación entre compromiso y resultado empresarial es clara (Beheshtifar y Ziaadini, 2012). El compromiso permite alcanzar la aparición de ventajas competitivas (Russo, 2010; Albrecht, 2015; Moayedi y Vaseghi, 2016), mejora la rentabilidad, el crecimiento (Solomon y Sandhya, 2010) y tiene efectos positivos en el resultados (Xanthopoulou *et al.*, 2009) permitiendo su mejora (Moraleda, 2014).

Indicábamos al formular nuestra segunda hipótesis la ausencia de conformidad, académica y profesional, al tratar las posibles acciones y soluciones a implementar en las organizaciones para la obtención del compromiso del personal, así cómo su orientación a la gran empresa. Por ello se planteó contrastar toda una serie de medidas y acciones a implementar como favorecedoras del compromiso del personal, en el ámbito de la empresa de reducida dimensión.

Así, el siguiente paso consistirá es constatar en los resultados de la empresa el efecto de los facilitadores y fortalecedores del compromiso mediante las siguiente hipótesis que las podemos sintetizar en:

HIPÓTESIS 4: Los empresarios consideran que la implementación de facilitadores de compromiso del talento genera una mejora en el resultado económico empresarial

Hipótesis 4.1. Los empresarios consideran que actuar sobre la retribución contribuye en una mejora en los resultados empresariales

Hipótesis 4.2. Los empresarios consideran que con una conducta, moral y/o ética empresarial se mejoran los resultados empresariales

Hipótesis 4.3. Los empresarios consideran que la responsabilidad social contribuye en mejorar los resultados empresariales

Hipótesis 4.4. Los empresarios consideran que el ambiente o clima laboral contribuye en mejorar los resultados empresariales

Hipótesis 4.5. Los empresarios consideran que la subsanación patologías empresariales genera una mejora en los resultados empresariales

Hipótesis 4.6. Los empresarios consideran que el ejercicio del liderazgo contribuye en mejorar los resultados empresariales

Hipótesis 4.7. Los empresarios consideran que con la cultura organizacional se contribuye en mejorar los resultados empresariales

Hipótesis 4.8. Los empresarios consideran que mediante la implementación de acciones de conciliación se contribuye en mejorar los resultados empresariales

Nuestra última hipótesis a contrastar pretende determinar en qué medida una posible mejoría del resultado de explotación empresarial es debido, aisladamente, a disponer de empleados con talento y a la implementación de acciones que favorezcan su compromiso o, conjuntamente, a ambas iniciativas y, en tal caso, en qué proporción. De este modo, la hipótesis a verificar será:

HIPÓTESIS 5: Los empresarios creen que combinar la posesión de empleados con talento junto a la implementación de facilitadores de compromiso mejora el resultado de explotación empresarial

5.2.3. Modelo teórico

Partiendo del marco teórico y, una vez planteadas todas las hipótesis, es decir, tanto en lo referente a los atributos configuradores del personal con talento (AT) como a las actuaciones, comportamientos y pautas empresariales facilitadores y fortalecedores de compromiso (FC) para la contribución y mejora del resultado de la cuenta de resultados empresarial, llegamos al momento en que todas ellas deben ser consideradas conjuntamente para, de este modo, dar lugar al siguiente modelo conceptual:

$$\text{Resultado de Explotación Empresarial} = f (AT, FC)$$

Más concretamente, los atributos configuradores del personal con talento (AT) son las variables conocimiento (C), formación (F), capacidad resolutive (CR), actitud de vocación/compromiso (AVC) y acción/orientación a resultados (AOR), y los facilitadores y fortalecedores a implementar para la consecución del compromiso de los empleados con talento, son retribución (R), conducta, moral y/o ética empresarial (CMEE), responsabilidad social (RS), ambiente o clima laboral (ACL), subsanación de patologías empresariales (SPE), ejercicio del liderazgo (EL), cultura organizacional (CO) e implementación de acciones de conciliación (IAC).

De acuerdo con lo planteado en el párrafo precedente, nuestro modelo se transforma en la siguiente propuesta:

Resultado de Explotación Empresarial

$$= f (C, F, CR, AVC, AOR, R, CMEE, RS, ACL, SPE, EL, CO, IAC)$$

Se propone entonces que el resultado de explotación empresarial está conjuntamente en función de disponer de empleados con talento, es decir, de trabajadores que posean los atributos definitorios del talento, y de la implementación, por parte de la empresa, de facilitadores y fortalecedores del compromiso de empleados que atesoren talento.

En la siguiente figura se presenta el esquema de todas las hipótesis planteadas en nuestro modelo de análisis:

Figura 5.3. Modelo de análisis.



Fuente: Elaboración propia

A modo de resumen, se muestran en la siguiente figura, las relaciones establecidas en el modelo de análisis:

Figura 5.4. Relaciones en el modelo de análisis.



Fuente: Elaboración propia

La primera relación, que se corresponde con la primera hipótesis formulada, considera como atributos constitutivos del talento el conocimiento, la formación, la capacidad, la vocación y la acción.

La segunda, que se corresponde con la hipótesis planteada en segundo lugar, incluye los facilitadores considerados a instaurar por las empresas para el favorecimiento y fortalecimiento de compromiso.

La tercera y cuarta relación, que representan a las hipótesis tres y cuatro del modelo, consideran la influencia positiva en el resultado empresarial por el efecto de los atributos del talento y por la implementación de facilitadores y fortalecedores del compromiso.

Ya por último, se considera en la quinta relación, que se corresponde con la hipótesis formulada con el número cinco, la repercusión conjunta que los atributos del talento y el empleo de facilitadores y fortalecedores del compromiso ejercen sobre el resultado de explotación.

Para finalizar el epígrafe en curso, consideramos necesario poner de manifiesto que el modelo propuesto no pretende ser un coto cerrado, es decir, únicamente se han incluido en el mismo aquellas variables y relaciones que hemos entendido más relevantes a partir de la literatura analizada en la primera parte de esta investigación.

Como ya se ha indicado con anterioridad, con este estudio, pretendemos tratar el efecto en el resultado de explotación, únicamente de los atributos ya definidos del empleado con talento junto a las iniciativas, comportamientos y pautas

empresariales catalizadoras de compromiso también expuestas. No hemos pretendido obviar otras variables que también puedan intervenir en el fenómeno a analizar.

5.3. Diseño de la investigación empírica

Con la presente rúbrica iniciamos la parte empírica del presente trabajo. Diseñar una investigación se refiere al plan de actuación o estrategia concebida para la captación de los datos e información necesaria que dé respuesta al estudio (Hernández Sampieri *et al.*, 2003; Solanas, Salafranca, Fauquet y Núñez, 2005).

Se parte de una descripción de la técnica escogida para la recogida y obtención de datos para seguir con el diseño de la muestra analizada, indicando los criterios empleados para su delimitación y el perfil de las empresas que han sido encuestadas. Finalmente se expone también cómo se procedió en el diseño y la confección definitiva del cuestionario utilizado.

5.3.1. Elección de la técnica de recogida y obtención de datos

Tras concretar los objetivos de la investigación, así como las hipótesis y cuestiones de estudio el siguiente paso consistía en su diseño, es decir, precisar cómo realizaríamos la investigación.

La elección de la técnica empleada para la recogida, obtención y análisis de información y datos presenta determinados factores condicionantes entre los que cabe destacar:

- Los objetivos pretendidos por la investigación.
- Los conocimientos, por parte del doctorando, de la gran diversidad metodológica existente.
- Las preferencias, de tipo personal, del propio investigador.
- Variables de afectación a la factibilidad de la investigación como son el acceso a fuentes de información, el tiempo disponible y el necesario, el grado de operatividad y, por último, el coste, tanto en términos económicos como en términos humanos y sociales.

En nuestro caso, a partir de la consideración conjunta de todas las variables expuestas, optamos por utilizar como método para la recolección de datos el cuestionario, por tratarse de un método descriptivo que persigue la detección de

necesidades, ideas, preferencias, experiencias, opiniones y/o hábitos, en base a las siguientes motivaciones:

- Permite la obtención de datos referidos a un amplio espectro de cuestiones que abarcan tanto apreciaciones de tipo subjetivo, como son las opiniones de los encuestados, como apreciaciones de tipo objetivo, como son los hechos.
- Permite que la captación de la información se tramite de forma estructurada y estandarizada lo cual facilita la cuantificación, la comparación y el estudio de las respuestas obtenidas mediante la aplicación de técnicas de análisis estadístico.
- Permite el acceso a un volumen considerable de datos minimizando los costes de la investigación, tanto económicos y personales como en factor tiempo.

No obstante, el uso de la encuesta obviamente también representa deber enfrentarse a una serie condicionantes:

- Es una observación no directa de los hechos a estudiar por medio de lo que manifiestan los encuestados.
- La información obtenida viene condicionada por las preguntas que previamente han sido formuladas y por la veracidad en las respuestas que han emitido los encuestados.

Una vez elegida la técnica para la obtención y recogida de datos ya sólo nos faltaba decidir el tipo de encuesta a realizar entre las cuatro posibilidades que existen en la actualidad:

- Encuesta personal o de profundidad, es decir, basada en entrevistas llamadas *face to face*.
- Encuesta por vía telefónica.
- Encuesta postal, es decir, por correo.
- Encuesta por vía electrónica.

La elección final se decantó por la última opción, es decir, decidimos aprovechar las facilidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicación a través del uso de Internet para el envío de nuestro cuestionario que debía ser rellenado por el entrevistado y remitido, posteriormente, por la misma vía.

5.3.2. Diseño de la muestra

Para proceder a llevar a cabo nuestra investigación era necesario plantear el diseño de la muestra, es decir, delimitar las unidades de observación o empresas sobre las que deseábamos centrar nuestro estudio, así como definir las características de la muestra.

En este sentido, nos disponemos a exponer los criterios que hemos implementado para la determinación de la población de estudio y, con posterioridad, indicaremos toda una serie de datos descriptivos que, pensamos, aportan conocimiento al perfil de la muestra de la presente investigación.

5.3.2.1. Delimitación de las unidades de observación

Seleccionar las unidades a observar representa determinar qué realidades se desean observar y qué datos debemos obtener para el desarrollo del trabajo empírico a realizar (Sierra, 1994). Somos conscientes que para delimitar y acotar la población a analizar no debemos olvidar el objetivo principal de esta investigación debiendo existir una consonancia entre éste, las hipótesis planteadas y las unidades observadas.

Por proximidad geográfica, esta investigación empírica se circunscribe en el ámbito de Barcelona y su provincia, siendo su carácter multisectorial. Las unidades de observación objeto de estudio fueron seleccionadas e incluidas o rechazadas en este trabajo a partir de los datos obtenidos por sus respuestas en el cuestionario respecto al cumplimiento de ciertos requisitos que seguidamente expondremos.

Más concretamente, la selección de la población de empresas pudo realizarse a partir de una gran base de datos facilitada a través de Barcelona Activa, además de todos los contactos profesionales disponibles en el despacho donde ejerce su actividad profesional el propio doctorando.

Deseábamos centrar el estudio en el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa así que fue el tamaño de las organizaciones el criterio de selección. Los criterios que habitualmente se emplean para clasificar las empresas en función de su tamaño son de tipo cuantitativo y, más concretamente, se refieren al promedio anual a jornada completa o fracción equivalente de empleados contratados, el volumen o cifra de negocios alcanzada, en cómputo anual, y el valor de su activo, también en cómputo anual.

Sobre el particular, se aplicaron los efectivos y límites financieros que definen las categorías de empresas según la Comisión Europea, en el artículo 2 de su Recomendación 2003/361/CE, de fecha 6 de mayo de 2003, y el Reglamento

651/2014, de 17 de junio de 2014, publicados en el Diario Oficial de la Unión Europea.

Tal y como establece dicha disposición, para que una empresa sea considerada dentro de una determinada categoría, deberá cumplir, por lo menos, dos de los tres requisitos siguientes:

Tabla 5.1. Tipología de empresas según su tamaño.

Empresa	Empleados	Negocios	Activo
MICRO	Hasta 9	Hasta 2.000.000'01	Hasta 2.000.000'01
PEQUEÑA	Entre 10 y 49	Entre 2.000.000'01 y 10.000.000'00	Entre 2.000.000'01 y 10.000.000'00
MEDIANA	Entre 50 y 249	Entre 10.000.000'01 y 50.000.000'00	Entre 10.000.000'01 y 43.000.000'00
GRANDE	Igual o más de 250	A partir de 50.000.000'01	A partir de 43.000.000'01

- *Fuente: Elaboración propia a partir de la Recomendación de 6 de Mayo de 2003 de la Comisión Europea (2003/361/CE). DOUE⁸⁸, L134/36, de 20 de mayo y del Reglamento n° 651/2014, de 17 de junio de 2014, de la Comisión Europea, publicado en el DOUE número 187 de 26 de junio de 2014.*

En este sentido, al centrar nuestro estudio en el autónomo, la microempresa y la empresa pequeña únicamente aceptamos las respuestas de aquellas organizaciones con una plantilla media anual máxima de cuarenta y nueve empleados, con una cifra de negocios anuales máxima de diez millones de euros y con una inversión máxima en su activo de cuarenta y tres millones de euros.

El procedimiento fue el siguiente: a partir de todos los contactos obtenidos, en total 2.583 emails, se procedió al envío, por correo telemático, de carta de presentación con petición de colaboración⁸⁹, mediante respuesta al cuestionario que figuraba enlazado en una página web con captura de datos on-line.

Los datos básicos del presente estudio se recogen en la siguiente tabla, donde destaca la considerable cifra alcanzada en el muestreo.

⁸⁸ DOUE son las siglas de Diario Oficial de la Unión Europea

⁸⁹ Puede consultarse en el anexo 1. Carta de presentación

Tabla 5.2. Datos básicos de la investigación.

Número de contactos de empresas	2.583	100'00 %
Número de cuestionarios enviados	2.583	100'00 %
Número de respuestas recibidas (muestreo)	271	10'49 %
Número de respuestas validadas	263	10'18 %

Fuente: Elaboración propia

El trabajo de campo se realizó durante 89 días, en el período comprendido entre el 8 de junio y el 4 de septiembre de 2015, tiempo en el que se envió nuestro cuestionario, obteniendo 271 respuestas. De las encuestas recibidas, excluimos 8 puesto que no cumplían con el criterio de selección escogido, es decir, se trataba de respuestas pertenecientes a organizaciones con un tamaño superior al del autónomo, la microempresa y la pequeña empresa. Por lo que el número de encuestas validadas fue de 263.

La ficha técnica de la investigación empírica se presenta, también en formato tabla, a continuación:

Tabla 5.3. Ficha técnica de la investigación.

Universo de la investigación	2.583 empresas
Ámbito de la investigación (cumplimiento de 2 de 3 variables)	Empresas con máximos anuales de 49 empleados, 10 millones de euros de facturación y 43 millones de euros de inversión
Tamaño de la muestra	271 empresas
Nivel de confianza	95 %
Procedimiento del muestreo	Muestreo de conveniencia(*)
Ámbito geográfico	Provincia de Barcelona y capital
Unidad muestral	Empresa
Período de desarrollo del trabajo de campo	89 días Del 8 de junio de 2015 al 4 de septiembre de 2015
Tipo de encuesta	Cuestionario estructurado en formato web dirigida a personal con cargo/responsabilidad en la organización

(*) La muestra está formada por unidades muestrales accesibles o favorables (Miquel, Bigné, Levy, Cuenca y Miquel, 1996)

Fuente: Elaboración propia

5.3.2.2. Perfil de empresas encuestadas

Presentamos en esta rúbrica, a partir de los datos obtenidos en el cuestionario, un análisis descriptivo de las variables de categorización recabadas por el mismo, al objeto de facilitar una mejor comprensión de los resultados obtenidos en esta investigación a partir del conocimiento de algunas características de la muestra que definen el perfil de las empresas encuestadas.

Mostramos, en primer lugar, los distintos sectores de actividad que las propias empresas encuestadas han indicado al responder al cuestionario, donde podrá observarse que la mayor parte de ellas se encuentran encuadradas en el sector terciario, en menor medida en el secundario y, prácticamente testimonial, en el sector primario, además de la aparición de tres entidades encuestadas que no definieron su sector y otras tres que no contestaron a la pregunta.

Tabla 5.4. Sector de actividad de las empresas de la muestra.

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Alimentación	15	5.70
Consultoría/Gestión	39	14.83
e-Commerce	8	3.04
Educación	8	3.04
Energía/Extracción	7	2.66
Hostelería/Restauración	20	7.60
Inmobiliario/Construcción	14	5.32
Manufactura/Industria/Transformación	10	3.80
Medicina/Sanidad	12	4.56
Servicios	28	10.65
Startup	26	9.89
Telecomunicaciones	11	4.18
Transporte/Mensajería	9	3.42
Venta Minorista	37	14.07
Automoción	13	4.94
Otros	3	1.14
No contesta	3	1.14
Total	263	100.00

Fuente: Elaboración propia

Al ser el público objetivo de nuestro estudio el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa nos vimos obligados a formular tres preguntas, relativas al número de empleados contratados, volumen anual de ventas y valor de su balance, a fin de clasificar las organizaciones según su dimensión y excluir del estudio las empresas medias y grandes.

Se observa que la mayor parte de las empresas que intervienen en el estudio tienen una plantilla media anual inferior a los diez trabajadores contratados.

Tabla 5.5. Número de empleados contratados.

Empleados (datos en número)	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 9	211	80.23
Entre 10 y 49	52	19.77
Total	263	100.00

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta a la cifra anual de operaciones facturadas se concentra la población estudiada en importes inferiores a los doscientos mil euros anuales y, más concretamente, en volúmenes de ventas que no alcanzan a superar los cincuenta mil euros.

Tabla 5.6. Volumen anual de ventas.

Cifra de Ventas (datos en miles de €)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Hasta 50	109	41.44	41.44
Más de 50 y hasta 200	84	31.94	73.38
Más de 200 y hasta 600	41	15.59	88.97
Más de 600 y hasta 1.000	28	10.65	99.62
Más de 1.000 y hasta 10.000	1	0.38	100.00
Total	263	100.00	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al volumen de la inversión de cada unidad de producción incluida en la investigación se observa que, como era de esperar, dado que se trata de autónomos, microempresas y pequeñas empresas, la mayor parte de organizaciones encuestadas presentan unos importes de facturación inferiores a los dos millones de euros.

Tabla 5.7. Valor del activo.

Importe (en miles de €)	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 2.000	254	96.58
Más de 2.000 y hasta 10.000	9	3.42
Total	263	100.00

Fuente: Elaboración propia

Hemos considerado un dato interesante para la comprensión de los resultados alcanzados en este trabajo de investigación la incorporación, en este epígrafe, del cargo desempeñado en la empresa encuestada por el sujeto que procedió a dar respuesta al cuestionario planteado.

Tabla 5.8. Cargo desempeñado en la empresa encuestada.

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	29	11.03
Autónomo	84	31.94
Gerente	79	30.03
Responsable de Área	67	25.48
Socio	3	1.14
Otros	1	0.38
Total	263	100.00

Fuente: Elaboración propia

Se observa cómo ciento noventa y dos de las respuestas obtenidas corresponden a personal con responsabilidad empresarial y/o directiva en la gestión, conducción y gobierno de las entidades encuestadas, siendo únicamente en sesenta y siete casos la responsabilidad más reducida, al tratarse de cargos intermedios o de área, tres socios y una única respuesta no definida.

5.3.3. Diseño de la recogida de información: el cuestionario

Para la obtención de datos primarios de calidad es preciso el diseño de un instrumento que permita su recopilación normalizada, estructurada y clara: el cuestionario (Sarabia-Sánchez, 2013). Por ello, el instrumento elegido para la recogida de información, como ya ha sido avanzado en líneas precedentes, fue el cuestionario, por vía electrónica en formato web, básicamente atendiendo a razones de tipo temporal, es decir, la celeridad en las respuestas, y a razones de naturaleza económica, esto es, su bajo coste. Adicionalmente, pueden añadirse otro tipo de motivaciones como son el índice de respuesta y su operatividad así como la imagen innovadora y moderna que nos proporciona el uso de las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Para decidir qué incluir en el cuestionario se partió de los objetivos a alcanzar, dado que éstos condicionan tanto el contenido como la naturaleza de la información a recoger (Sarabia-Sánchez, 2013), así como también de los aspectos a contrastar por esta investigación.

Para la elección de las preguntas a incluir en nuestro estudio se realizó un trabajo previo de rastreo e identificación de cuestionarios y encuestas que, previamente, ya habían sido validados e implementados, todos ellos relativos al talento, su gestión, y la creación de valor empresarial, entre los que cabe destacar la investigación sobre la retención de talentos realizada en 2006 por la consultora en Recursos Humanos Bumeran, la encuesta relativa a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal

elaborada en 2010 por Eustat, Euskal Estatistika Erakundea (Instituto Váscos de Estadística), los estudios cursados en 2012 y 2013 por ManpowerGroup sobre el talento y el liderazgo, y el trabajo elaborado por Talentoscopio, en 2014, referente a inversores y talento.

Posteriormente, procedimos a una selección de aquellas preguntas que mejor se adaptaban a nuestra investigación, agrupando algunas de ellas, modificando y adaptando otras y, finalmente, formulando alguna adicional que completara el estudio para, de este modo, acabar de completar el borrador de nuestro cuestionario.

Este primer borrador lo sometimos a un pretest para detectar aquellos sesgos de mayor influencia en la administración del cuestionario y en la respuesta a las preguntas formuladas. Para ello contamos con la ayuda y colaboración de distintos profesionales tanto del entorno académico e investigador como del ámbito empresarial.

Como representación del mundo académico, contamos con la colaboración del jefe del Servicio de Promoción y Comunicación de EUSS⁹⁰, responsable del Servicio Interno de Calidad y docente de la misma entidad, además de profesor asociado de la Universitat Autònoma de Barcelona, Joan Ramón Molero Yll, con la finalidad de comprobar que las preguntas formuladas gozaban de sentido, se entendían y provocaban las respuestas esperadas, la secuencia del cuestionario era la adecuada y el tiempo necesario para dar respuesta al mismo no era excesivo.

Como resultado de esta prueba se realizaron las modificaciones y cambios recomendados y se cursó una segunda consulta, en este caso, en representación del ámbito académico e investigador, con la Dra. Eva Gallardo Gallardo, experimentada docente en la Universitat de Barcelona, la Universidad Abad Oliba CEU, la Universitat Internacional de Catalunya, la Escuela Universitaria Salesiana de Sarrià y, actualmente, la Universitat Politècnica de Catalunya, además de investigadora de reconocido prestigio con varias publicaciones en revistas indexadas y especializada en gestión del talento.

El cuestionario fue positivamente valorado planteándose algunas recomendaciones y sugerencias que representaron pequeños cambios y modificaciones dirigidos a tratar de explicar mejor algún ítem, los cuales, una vez implementados, dieron paso a la tercera y última ronda de validación o pretest, en este caso, con seis responsables del mundo empresarial. Más concretamente con los administradores y gerentes de empresas pertenecientes a distintos sectores: Asesoría Teixido, S.L. (consultoría), Calabria Servicios Médicos, S.L. (sector sanitario), BCN01 Gilca, S.L. (logística), Furutech Spain, S.L. (componentes electrónicos), CAJ Inversiones Solidarias, S.L.

⁹⁰ EUSS son las siglas de Escola Universitària Salesiana de Sarrià. Más información en www.euss.es/web/portal/es/inicio.htm

(proyectos de inversión y financiación) y Distribuciones sin Previo Aviso, S.L. (*marketplace*).

De los resultados de esta última prueba de validación se procedió a revisar y modificar algunas palabras por otras más comprensibles para los destinatarios finales del cuestionario, culminando todo el proceso de revisión y testeo con la propuesta final de nuestro cuestionario ya considerado válido.

La estructura de nuestro cuestionario, recogido en la siguiente tabla, ha quedado articulado en cuatro partes claramente diferenciadas que representan distintos ítems asociados a cada una de los constructos de nuestra investigación. Seguidamente vamos a explicar las distintas partes del cuestionario, el cual puede ser consultado en los anexos de esta investigación⁹¹.

Tabla 5.9. Estructura del cuestionario.

Aspectos tratados	Objetivo	Número de preguntas
<i>PARTE 1</i> Datos de clasificación	Determinar el perfil de la empresas encuestadas	5 preguntas (1 a 5)
<i>PARTE 2</i> Componentes del talento	Conocer los atributos del talento, su valoración e importancia otorgada	4 preguntas (6 a 9)
<i>PARTE 3</i> Facilitadores y fortalecedores de la retención y el compromiso	Conocer los facilitadores y fortalecedores para la retención y el compromiso de los trabajadores talentosos y su incidencia	25 preguntas (10 a 34)
<i>PARTE 4</i> Generación de valor empresarial	Conocer la contribución en la mejora del resultado empresarial de los componentes del talento y de los facilitadores y fortalecedores para la retención y el compromiso	5 preguntas (35 a 40)

Fuente: Elaboración propia

En la primera parte del cuestionario se muestran los datos básicos de clasificación de las empresas, referentes al cargo desempeñado en la organización por la persona entrevistada, el sector de actividad de pertenencia de la organización y variables para la determinación de su dimensión.

La segunda parte del cuestionario recoge cuestiones relativas a los componentes del talento. Se trata de averiguar cómo valoran y qué importancia otorgan las empresas encuestadas a los atributos identificados en el marco teórico de este estudio como definitorios del talento y cómo perciben a su personal respecto a dichos atributos.

⁹¹ Puede consultarse en el anexo 2. Cuestionario

La tercera parte del cuestionario comprende preguntas relativas a los factores facilitadores y fortalecedores de la retención y el compromiso de personal crítico en la organización, esto es, con talento. Aquí se pregunta sobre las causas que provocan rotación de personal, el uso de las ocho variables identificadas en el marco teórico de esta investigación para la retención y el compromiso del personal y las acciones emprendidas por cada empresa encuestada en la consecución de tal fin.

La cuarta y última parte del cuestionario muestra las preguntas relativas a determinar en qué medida contribuye en la mejora del resultado de explotación empresarial tanto los componentes definitorios del talento, estudiados en la segunda parte de esta investigación, como los facilitadores y fortalecedores de retención y compromiso de empleados con talento, analizados en la tercera parte de este estudio.

5.4. Análisis estadísticos efectuados.

Las estadísticas descriptivas se han expresado en el caso de variables valoradas en escalas Likert con la media la mediana añadiendo los valores máximo y mínimo y desviación estándar. En las variables de tipo cualitativo nominal de respuesta múltiple se ha procedido a construir una tabla de frecuencias indicando los porcentajes de cada respuesta respecto a los individuos y también respecto al total de respuestas obtenidas

En los casos en que se relacionaban variables en donde los sujetos valoraban en una escala Likert de 5 puntos se optó por la prueba de independencia aplicando el estadístico de chi cuadrado. En dicha prueba se disponen los datos en una tabla de filas y columnas en donde los valores de una variable están expresados por filas y la otra variable por columnas. En cada intersección de dicha tabla están expresadas las frecuencias absolutas de los individuos que han valorado las dos variables según los valores indicados en la fila y columna correspondientes. La prueba consiste en comparar mediante el estadístico de chi cuadrado los valores observados con los que cabría esperar si dichas variables fueran independientes. Cuanto más se parezcan las frecuencias observadas con las esperadas, más verosímil será la hipótesis de independencia. Cuando la significación del estadístico era inferior al 0,05 se interpretaba que dichas variables estaban relacionadas. El sentido de dicha relación venía expresado por las propias frecuencias observadas comparadas con sus respectivas frecuencias esperadas.

El estadístico de chi cuadrado calculado en una prueba de independencia se expresa:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

En donde:

O_{ij} corresponde a los valores observados con el valor i de la primera variable y el valor j de la segunda variable.

E_{ij} corresponde a los valores esperados con el valor i de la primera variable y el valor j de la segunda variable.

La prueba anterior requiere que los valores esperados sean iguales o superiores a cinco. En los casos en que no se cumplían dichos requisitos se procedió a agrupar valoraciones adyacentes.

Cuando se relacionaban variables cuantitativas con variables cualitativas y por tanto se comparaban medias, como sea que todas las medias correspondían a valoraciones de los mismos individuos, se procedió a utilizar la prueba de análisis de la variancia con medidas repetidas.

La prueba de análisis de la variancia es equivalente a comparar varias medias contrastando la hipótesis de si todas las medias son iguales. En el caso de rechazar dicha hipótesis implica aceptar que como mínimo algún par de medias es diferente, por lo que posteriormente se procede a realizar comparaciones por pares de medias, lo que se conoce por contrastes. Existen diversas estrategias para realizar dichos contrastes, nos ha parecido más oportuno utilizar los contrastes por parejas de Tukey ya que eran los que se adaptaban mejor a la estructura de los datos que teníamos.

De hecho esta prueba es equivalente a la prueba de comparaciones de medias mediante el estadístico de la t de Student Fisher con la diferencia que para calcular el error estándar utiliza la variancia residual del análisis de la variancia.

Prueba de comparaciones de medias:

$$t = \frac{|\bar{x}_1 - \bar{x}_2|}{\sqrt{\frac{\sigma^2}{n_1} + \frac{\sigma^2}{n_2}}}$$

En el caso de la prueba clásica de comparaciones de medias, σ se sustituye por una estimación de la variancia poblacional a partir de las variancias observadas en los dos grupos, y en el caso de los contrastes de Tukey se sustituye por la variancia residual del análisis de la variancia que conceptualmente es una estimación de la variancia poblacional a partir de todos los grupos.

5.5. Metodología de análisis de datos

Finalizada la fase de recogida de información se inició la etapa de procesamiento, análisis e interpretación de la información y los datos recabados. Para ello se procedió a la elección del programa informático a utilizar para el análisis de todos los datos obtenidos que, en nuestro caso, optamos por emplear la aplicación STATA Release 13.

Las respuestas obtenidas en el cuestionario se recogieron en formato de hoja de cálculo, procediendo a su depuración a partir de un análisis descriptivo de cada variable, descartando respuestas incongruentes. Cabe señalar que al ser contestados los formularios, vía telemática, por los propios sujetos encuestados, el registro se realizó de forma automatizada, es decir, sin intervención de terceros, siendo la calidad de los datos iniciales suficiente y, por tanto, no debiendo realizar ni ajustes ni cambios y siendo nulos los datos incongruentes detectados.

Para la verificación de la primera hipótesis se procedido a definir el talento, de forma operativa, a partir de los componentes que otros autores han considerado que lo constituyen y se ha recogido información del grado en que el empresario individual o autónomo, la micro empresa y la pequeña empresa consideran a cada atributo como constitutivo del talento. Considerando que el atributo era, a criterio de los empresarios, constitutivo del talento, en la medida que un alto porcentaje de ellos así lo consideraran. Dado que en la escala del 1 a 5, el 3 era el punto de equilibrio, se esperaba que la mediana fuera superior a 3. Como complemento a lo anterior se procedió a valorar la importancia de los diversos componentes a través de los contrastes efectuados después del ANOVA correspondiente.

En el caso de la segunda hipótesis se procedió, de forma análoga a la anterior, valorando que un alto porcentaje de empresarios consideraran que cada uno de los

facilitadores cumplieran con el objetivo de mejorar el compromiso. Como complemento se procedió a ordenar los diferentes facilitadores según los resultados obtenidos en los contrastes posteriores al ANOVA efectuado.

En la tercera hipótesis, se recogió el criterio que tenían los empresarios sobre la influencia de los componentes del talento sobre los resultados. De igual modo que en las anteriores hipótesis, se esperaba que en caso de ser así, un alto porcentaje de los empresarios lo considerara de esta forma. Para ordenar los distintos atributos del talento según su repercusión en el resultado de explotación se utilizó los contrastes posteriores al ANOVA efectuado.

Para la cuarta hipótesis se actuó de forma análoga a la anterior hipótesis según la valoración que el autónomo, la micro empresa y la pequeña empresa tuvieran de cada facilitador como responsable del resultado empresarial. Esperando que un elevado porcentaje de ellos así lo consideraran y procediendo a ordenar los facilitadores sirviéndonos de los contrastes efectuados después del ANOVA efectuado.

La quinta, y última hipótesis, se sustenta en la media del porcentaje que atribuyen los empresarios al talento versus los facilitadores de la retención y el compromiso del personal con talento.

Capítulo 6: Análisis e interpretación de resultados de la investigación

6.1. Introducción

En el presente capítulo mostramos los resultados obtenidos en ésta investigación a partir del tratamiento estadístico que ha sido aplicado a los datos e información obtenida derivada de la encuesta formulada.

Hemos agrupado todo el análisis y la interpretación cursado en cuatro epígrafes. En el primero de ellos se presenta, desde la óptica empresarial, la importancia del personal y sus carencias para, de este modo, pasar al segundo donde se muestran los resultados concernientes a los componentes o atributos definitorios del talento.

En el tercer apartado se expone la interpretación efectuada junto a los resultados relativos a la importancia concedida a facilitadores y fortalecedores a implementar para la retención y el compromiso del talento.

Ya por último mostramos, en el cuarto y definitivo apartado, la repercusión en el resultado empresarial tanto de componentes del talento como de los instrumentos de implementación para la generación de compromiso.

6.2. Importancia del personal y sus carencias según la empresa

Una vez expuestos los resultados de la primera parte del cuestionario, concernientes a variables de categorización de las empresas encuestadas, constituidas por el sector de actividad al que pertenecen, el número de empleados en plantilla, la cifra anual de operaciones o ventas, el valor de la inversión realizada en el activo y el cargo desempeñado en la organización por el sujeto que da respuesta al cuestionario, procedemos, de forma descriptiva, a explorar la consideración que otorgaron al personal como elemento clave del éxito empresarial y la identificación de sus carencias.

6.2.1. Importancia del personal para los encuestados

Las empresas encuestadas evaluaron, mediante una pregunta cerrada con respuesta dicotómica si consideraban al personal como un elemento clave para la consecución del éxito empresarial y la mejora de resultados.

Los resultados alcanzados fueron mayoritariamente positivos, más concretamente, la respuesta fue afirmativa en 252 ocasiones, lo que representa el 95.82 % del total de

respuestas obtenidas frente a las únicamente 11 respuesta negativas, equivalentes al 4.18 % del total de empresas encuestadas.

6.2.2. Determinación de carencias del personal para los encuestados

Hemos formulado directamente a las encuestadas a cerca de las carencias del personal, mediante una pregunta multirrespuesta (Santesmases, 2009), es decir, aquella en la que se ofrece la posibilidad de seleccionar más de una opción entre todas propuestas y donde las opciones dadas como posibles respuestas no tienen por qué ser excluyentes (Sarabia-Sánchez, 2013).

Como consecuencia de lo anterior, en la lectura de la siguiente tabla debe tenerse presente que el número de respuestas 377 supera al del número de empresas 263. La tabla expresa los porcentajes con respecto al total de respuestas y los porcentajes respecto al total de empresas (individuos).

Tabla 6.1. Carencias del personal en atributos del talento.

Total individuos	263		
Total respuestas	377		
Respuestas	N	% Respuestas	% Individuos
No tiene carencias	15	3,98%	5,70%
Conocimiento	29	7,69%	11,03%
Formación	36	9,55%	13,69%
Capacidad (resolutiva)	96	25,46%	36,50%
Actitud (vocación/compromiso)	91	24,14%	34,60%
Acción/Orientación a resultados	110	29,18%	41,83%

Fuente: Elaboración propia

Únicamente el 5,70 % de las empresas encuestadas consideran que el personal no tiene carencias frente al 94,30 % que consideran, como mínimo, la existencia de una carencia.

Las mayores carencias son la acción/orientación a los resultados detectado por el 41,83% de las empresas, la capacidad resolutiva (36,50%) y la actitud vocación/compromiso (34,60%). En cuanto a las carencias en conocimiento y formación son las menos señaladas por las empresas con un 11,03% y un 13,69% respectivamente.

6.3. Atributos del talento

En el epígrafe en curso se muestran los resultados obtenidos en el cuestionario a partir de las preguntas formuladas que pretendes conocer la opinión del autónomo, la microempresa y la pequeña empresa, relativa a los atributos que definen y componen el talento.

6.3.1. Los componentes del talento para el empresario

Planteamos en nuestro cuestionario un tema de importancia mayúscula, a nuestro entender, por las repercusiones que podían representar las respuestas en nuestro estudio. Qué variables son las que considera el empresario que configuran el talento, debiendo puntuar los cinco atributos propuestos: conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados.

Tabla 6.2. Componentes del talento para el empresario.

<i>stats</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Formación</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Actitud</i>	<i>Acción</i>
<i>mean</i>	4.596958	4.490494	4.866412	4.828244	4.751908
<i>min</i>	1	1	3	3	2
<i>max</i>	5	5	5	5	5
<i>sd</i>	.7185587	.8374038	.3626448	.4344856	.5835354
<i>p50</i>	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

A partir de las puntuaciones otorgadas por las empresas, con una posibilidad de 1 a 5, para determinar la importancia concedida a cada uno de los atributos que componen el talento (conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados), se obtiene, en todos los casos, un valor de la media superior a 4 (valoración mínima de 4.490494, para la variable formación, y valoración máxima de 4.866412, para el componente capacidad resolutive) por lo que podemos concluir que los empresarios consideran los cinco atributos como componentes del talento.

La mediana con un percentil 50 nos da un valor 5 para todos los casos, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 5 a cada variable definitoria del talento.

6.3.2. Valoración del personal a partir de los componentes del talento

Preguntamos a los empresarios encuestados por los atributos que consideran deben ser valorados y tomados en consideración en la apreciación de su personal (conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados), alcanzando los siguientes resultados:

Tabla 6.3. El personal según atributos del talento.

<i>Stats</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Formación</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Actitud</i>	<i>Acción</i>
<i>Mean</i>	3.855513	3.764259	4.471483	4.190114	4.330798
<i>Min</i>	1	1	2	1	1
<i>Max</i>	5	5	5	5	5
<i>Sd</i>	1.272896	1.352668	.755479	1.070946	.8339654
<i>p50</i>	4	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

A partir de las puntuaciones otorgadas por las empresas, con una posibilidad de 1 a 5, para determinar la valoración de su personal a partir de los atributos que conforman el talento (conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados), se obtiene, en todos los casos, un valor de la media superior a 3.7 (el valor mínimo es el 3.764259 para la formación y el valor máximo 4.471483 para la capacidad) por lo que podemos concluir que los empresarios toman en consideración los cinco atributos del talento en la valoración de su personal.

La mediana con un percentil 50 nos da un valor 4, para el conocimiento y la formación, y un valor 5 para el resto de variables, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 4 a las variables conocimiento y formación, y una puntuación 5 al resto de variables, esto es, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados en la valoración de su personal.

6.3.2.1. Valoración del personal a partir del componente conocimiento

Analizando si el empresario que considera el atributo conocimiento como un componente del talento tiende a valorar al personal según este componente, se alcanzan los resultados siguientes:

Tabla 6.4. Importancia del conocimiento como constitutivo del talento vs valoración empleados en función del conocimiento.

		Valoración			Total
		3	4	5	
Importancia	3	8	25	52	85
	4	13	16	37	66
	5	4	10	98	112
	Total	25	31	187	263

Pearson chi2 = 30.3996 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida que el empresario considera el conocimiento como variable constitutiva del talento, tiende a valorar a sus empleados en función del factor conocimiento, resultando para las variables una relación directa, donde $p < 0.0005$.

6.3.2.2. Valoración del personal a partir del componente formación

Analizando si el empresario que interpreta el atributo formación como constitutivo del talento tiende a valorar al personal según este componente, los resultados obtenidos fueron:

Tabla 6.5. Importancia de la formación como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la formación.

		Valoración			Total
		3	4	5	
Importancia	3	14	23	52	89
	4	13	16	36	65
	5	4	21	84	109
	Total	31	60	172	263

Pearson chi2 = 15.9650 P = 0.003

Fuente: Elaboración propia

A mayor consideración de la formación como atributo definitorio del talento más tiende el empresario a valorar a su personal a partir del factor formación. Las variables ofrecen una relación directa con $p=0.003$.

6.3.2.3. Valoración del personal a partir del componente capacidad

Analizando si el empresario que entiende a la capacidad resolutive como atributo del talento tiende a valorar al personal según este componente, se consiguen los siguientes resultados:

Tabla 6.6. Importancia de la capacidad como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la capacidad.

		Valoración		Total
		3 - 4	5	
Importancia	3 - 4	19	5	103
	5	14	145	159
	Total	33	229	262

Pearson chi2 = 5.2782 P = 0.02

Fuente: Elaboración propia

A mayor consideración de la capacidad resolutive como atributo definitorio del talento más tiende el empresario a valorar a su personal a partir de dicha capacidad resolutive, existiendo relación directa entre variables, con $p=0.02$.

6.3.2.4. Valoración del personal a partir del componente actitud

Analizando si el empresario que considera a la actitud de vocación/compromiso como un componente del talento tiende a valorar al personal según este atributo, se alcanzan datos siguientes:

Tabla 6.7. Importancia de la actitud como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la actitud.

		Valoración		
		3 - 4	5	Total
Importancia	3	11	44	55
	4	13	57	70
	5	15	122	137
	Total	39	223	262

Pearson chi2 = 3.56 P = 0.1685

Fuente: Elaboración propia

No se ha encontrado relación entre la actitud de vocación/compromiso como componente definitorio del talento y la valoración del personal en cuanto al factor actitud de vocación/compromiso.

6.3.2.5. Valoración del personal a partir del componente acción

Analizando si el empresario que entiende la variable acción/orientación a resultados como un componente del talento tiende a valorar al personal según este atributo, se observan los siguientes resultados:

Tabla 6.8. Importancia de la acción como constitutiva del talento vs valoración empleados en función de la acción.

		Valoración		
		3 - 4	5	Total
Importancia	3	12	26	38
	4	21	68	89
	5	15	120	135
	Total	48	214	262

Pearson chi2 = 10.81 P = 0.0045

Fuente: Elaboración propia

A mayor consideración de la acción/orientación a los resultados como atributo definitorio del talento más tiende el empresario a valorar a su personal según dicho factor, existiendo relación directa entre variables, con $p=0.0045$.

6.3.3. Ordenación de los atributos del talento

Se pretende en este apartado estudiar los cinco atributos del talento al objeto de determinar su jerarquización a partir de la importancia concedida por las empresas a cada uno de los atributos definitorios del empleado con talento y en función de la repercusión que dichas variables tienen sobre los resultados de explotación según los propios empresarios.

6.3.3.1. Importancia otorgada por el empresario a los distintos atributos del talento en la valoración del personal de su empresa

Comparadas las medias obtenidas en los cinco atributos del talento (conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados) mediante un análisis de la variancia, rechazamos la hipótesis de igualdad de medias de dichos atributos ($F_{4;262} = 38.21$; $p < 0.0005$).

Realizados los contrastes por parejas de Tukey no encontramos diferencias entre las siguientes parejas de atributos:

- Conocimiento y formación.
- Capacidad resolutive y acción/orientación a resultados.
- Actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados.

En cambio si se observan diferencias significativas ($p < 0.05$) entre las parejas de atributos siguientes:

- Capacidad resolutive y actitud de vocación/compromiso.
- Capacidad resolutive y conocimiento.
- Capacidad resolutive y formación.
- Acción/orientación a resultados y conocimiento.
- Acción/orientación a resultados y formación.
- Actitud de vocación/compromiso y conocimiento.
- Actitud de vocación/compromiso y formación.

En la tabla siguiente resumimos los grupos que podrían establecerse según sean o no significativos los contrastes por parejas de Tukey efectuados:

Tabla 6.9. Grupos de atributos del talento con sus respectivas medias (I).

Capacidad Resolutiva	4.5		
Acción/Orientación a Resultados	4.3	4.3	
Actitud de Vocación/Compromiso		4.2	
Conocimiento			3.9
Formación			3.8

Fuente: Elaboración propia

Por tanto la capacidad resolutive y la acción/orientación a resultados son los atributos de mayor importancia otorgada por el empresario en la valoración del personal de su empresa, siendo el conocimiento y la formación aquellas variables a las que les atribuye menor importancia.

6.3.3.2. Importancia otorgada por el empresario, a los atributos del talento, en la valoración del personal con talento

Comparadas las medias obtenidas en los cinco atributos del talento (conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados) mediante un análisis de la variancia, rechazamos la hipótesis de igualdad de medias de dichos atributos ($F_{4;262} = 23.97$; $p < 0.0005$).

Realizados los contrastes por parejas de Tukey no encontramos diferencias entre las siguientes parejas de atributos:

- Conocimiento y formación.

- Capacidad resolutive y actitud de vocación/compromiso.
- Capacidad resolutive y acción/orientación a resultados.
- Actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados.

En cambio si se observan diferencias significativas ($p < 0.05$) entre las parejas de atributos siguientes:

- Conocimiento y capacidad resolutive.
- Conocimiento y actitud de vocación/compromiso.
- Conocimiento y acción/orientación a resultados.
- Formación y capacidad resolutive.
- Formación y actitud de vocación/compromiso.
- Formación y acción/orientación a resultados.

Presentamos y resumimos, en la tabla siguiente, los grupos que podrían establecerse según sean o no significativos los contrastes efectuados

Tabla 6.10. Grupos de atributos del talento con sus respectivas medias (II).

Capacidad Resolutive	4.9	
Acción/Orientación a Resultados	4.8	
Actitud de Vocación/Compromiso	4.8	
Conocimiento		4.6
Formación		4.5

Fuente: Elaboración propia

Por tanto los componentes capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados son aquellos a los que mayor importancia otorga por el empresario en la valoración del personal con talento, siendo el conocimiento y la formación los atributos a los que se les atribuye menor importancia.

6.4. Importancia de los facilitadores y fortalecedores para la retención y el compromiso del talento

En el presente epígrafe se exponen los resultados obtenidos a partir de preguntas realizadas en el cuestionario que buscan conocer la opinión del autónomo, la microempresa y las pequeñas empresas, relativa al emprendimiento de acciones que generen fortalecimiento de lazos y compromiso del personal contratado.

Estas variables, facilitadoras y fortalecedores de la retención, el compromiso y la fidelización del empleado con talento en la empresa, son: la retribución, la conducta, moral y/o ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, el ambiente o clima laboral, la subsanación patologías empresariales, el ejercicio del liderazgo, la cultura organizacional y, por último, acciones de conciliación.

6.4.1. Implementación de acciones por la empresa

Las empresas dieron respuesta a nuestra cuestión planteada, en formato cerrado y con respuesta dicotómica, referente a la implementación en el seno de sus organizaciones de actuaciones y acciones encaminadas al fortalecimiento de ciertos vínculos y lazos generadores de compromiso del trabajador con talento en plantilla.

Las dos posibles respuestas obtenidas ofrecen resultados no iguales pero tampoco muy distantes, dado que de las 263 respuestas alcanzadas en esta investigación, la respuesta afirmativa alcanzó en número las 123 ocasiones, representativo del 46,77 % del total de respuestas frente a 140 respuestas negativas que equivalen al 53,23 % de todas las empresas encuestadas.

Los instrumentos y las acciones que pueden ser puestas en práctica por cualquier organización con la intención de facilitar y/o favorecer la retención y la permanencia de los empleados con talento en modo alguno son excluyentes entre sí. Muchas empresas son conscientes de la importancia que para la propia firma tienen algunos de sus trabajadores y, por ello, estiman apropiada la implementación de más de un instrumento y acción.

Los resultados alcanzados al preguntar sobre los instrumentos y las acciones que contribuyen a favorecer la permanencia y el compromiso alcanzan las 489 respuestas aportadas por las 263 empresas que han dado contestación a nuestro cuestionario planteado.

Tabla 6.11. *Acciones para facilitar el compromiso.*

Total individuos	263		
Total respuestas	489		
Respuestas	N	% Respuestas	% Individuos
Retribución	126	25,77%	47,91%
Ética empresarial	71	14,52%	27,00%
Responsabilidad social	41	8,38%	15,59%
Clima laboral	21	4,29%	7,98%
Subsanación patologías empresa	23	4,70%	8,75%
Liderazgo	49	10,02%	18,63%
Cultura organizacional	65	13,29%	24,71%
Conciliación	93	19,02%	35,36%

Fuente: *Elaboración propia*

La retribución, con un 47,91 % de los encuestados, y la conciliación de la vida profesional y familiar, con un 35,36 %, son las dos medidas que obtienen mayor predilección por las empresas frente al ambiente o clima laboral, con un 7,98 %, y la subsanación de patologías empresariales, con un 8,75 %, que son las de menor predilección.

Las empresas encuestadas han otorgado una importancia intermedia a la responsabilidad social (15,59 %), el ejercicio del liderazgo (18,63 %), la existencia de una cultura organizativa (24,71 %) y la conducta, moral y ética empresarial (27,00 %).

6.4.2. Rotación por ausencia de acciones

Preguntamos a las empresas encuestadas por las causas que, a su entender, provocan rotación en las plantillas, ofreciendo la posibilidad de dar más de una respuesta dado que, a nuestro entender, no debería imputarse a una única causa sino que puede obedecer a diversos tipos de motivación según el empleado afectado y las circunstancias de cada organización.

Como en alguno de los epígrafes anteriores también aquí se formuló la cuestión planteada concediendo la posibilidad de dar más de una respuesta pero, a diferencia de lo observado en los anteriores casos la diferencia entre el número de individuos (263) y el número de sus respuestas (283) no ofrece mucha diferencia.

Tabla 6.12. Rotación por ausencia de acciones de compromiso.

Total individuos	263		
Total respuestas	283		
Respuestas	N	% Respuestas	% Individuos
Baja retribución	147	51,94%	55,89%
Ausencia ética empresarial	13	4,59%	4,94%
Ausencia responsabilidad social	7	2,47%	2,66%
Mal clima laboral	26	9,19%	9,89%
Existencia patologías empresa	17	6,01%	6,46%
Falta de liderazgo	14	4,95%	5,32%
No cultura organizacional	22	7,77%	8,37%
Ausencia conciliación	37	13,07%	14,07%

Fuente: Elaboración propia

Los bajos salarios, con una 55,89 %, son la opción mayoritariamente escogida por las empresas que dieron respuesta seguidas, aunque con una gran distancia en votos, por la ausencia de acciones que faciliten la conciliación entre la vida profesional y la familiar, con un 14,07 %. Estos resultados tienen sentido y guardan relación directa con los alcanzados en el apartado anterior, es decir, ambas variables son los instrumentos más destacables en el fortalecimiento de lazos y relaciones generadores de compromiso y permanencia y, a la vez, las variables más destacables al considerar las causas de movilidad en las plantillas.

Resulta muy significativo observar como la ausencia de acciones en beneficio de la responsabilidad social apenas alcanzan el 2,66 % de las empresas y el 2,47 % de las respuestas aunque no debe olvidarse que la población que ha sido objeto de investigación es el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa.

Obtienen puntuaciones mayores en las empresas, aunque no muy superiores, la ausencia de conducta, moral y ética empresarial (4,94 %), la ausencia en el ejercicio de liderazgo (5,32 %), la existencia de patologías empresariales (6,46 %), la falta de cultura organizacional (8,37 %) y la existencia de un inadecuado o mal ambiente o clima laboral (9,89 %).

6.4.3. Los facilitadores y fortalecedores para el empresario

Preguntamos, en qué medida son considerados los elementos anteriores como facilitadores y fortalecedores de la retención y el compromiso del trabajador con talento, alcanzando los resultados mostrados a continuación en la tabla:

Tabla 6.13. Facilitadores del compromiso para el empresario.

stats	Retribución	Conducta Moral Ética	RS	Clima Laboral	Subsanación Patologías Empresariales	Liderazgo	Cultura	Conciliación
	mean	4.389313	3.48855	2.688213	4.193916	3.114504	3.152672	3.608365
min	1	1	1	1	1	1	1	1
max	5	5	5	5	5	5	5	5
sd	.7688626	1.137089	1.305352	.8034046	1.207519	1.127662	1.074801	.9737877
p50	5	4	3	4	3	3	4	4

Fuente: Elaboración propia

A partir de las puntuaciones otorgadas por las empresas a cada una de las variables analizadas, con una posibilidad de 1 a 5, se obtienen puntuaciones diversas que indican en qué medida son consideradas como facilitadoras y fortalecedoras de la retención y el compromiso del trabajador con talento. Dichas valoraciones, correspondientes al valor de la media obtenida en las respuestas del cuestionario, oscilan entre una media de 2.688213, para la variable responsabilidad social, y una media de 4.389313, para la variable retribución, lo cual nos indica que los empresarios no consideran a todas las variables analizadas igual de efectivas en el propósito de retener y comprometer el trabajador con talento.

La mediana con un percentil 50 ofrece también diversos valores:

- Valor 5 para la variable retribución, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 5 a dicha variable como facilitadora de la retención y el compromiso del empleado con talento.
- Valor 4 para las variables conducta/moral/ética, clima laboral, cultura organizacional y conciliación de la vida profesional y familiar, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 4 a dichas variables como facilitadoras de la retención y el compromiso del empleado con talento.
- Valor 3 para las variables responsabilidad social, subsanación de patologías empresariales y liderazgo, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 3 a dichas variables como facilitadoras de la retención y el compromiso del empleado con talento.

6.4.4. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la retribución

Analizamos la variable retribución como elemento facilitador y fortalecedor del compromiso del empleado con talento desde dos vertientes distintas, esto es, las modalidades retributivas que son implementadas por el autónomo, la micro empresa

y la pequeña empresa para la consecución de tal efecto y las opciones que, en opinión de los propios empresarios, son preferidas por su personal.

6.4.4.1. Opciones retributivas implementadas por la empresa

Atendiendo a la dimensión del colectivo objeto de estudio en la presente investigación y a sus dificultades en el acceso a recursos de naturaleza económica que posibiliten la recompensa o mejora salarial del personal con talento de sus organizaciones se pregunto por la tipología de incentivos concedidos a empleados cuyos cometidos son cursados satisfactoriamente.

Tabla 6.14. Opciones de retribución flexible implementadas por la empresa.

Respuestas	N	% Respuestas	% Individuos
Total individuos	263		
Total respuestas	554		
Mejoras salariales	101	18,23%	38,40%
Mayores responsabilidades	77	13,90%	29,28%
Reconocimiento público	98	17,69%	37,26%
Planes de pensiones	11	1,99%	4,18%
Ayudas guardería	2	0,36%	0,76%
Comedor	13	2,35%	4,94%
Oferta de ocio	4	0,72%	1,52%
Días de descanso	34	6,14%	12,93%
Ayudas vivienda	1	0,18%	0,38%
Ayudas formación	45	8,12%	17,11%
Ayudas transporte	52	9,39%	19,77%
Ayudas área de salud	12	2,17%	4,56%
Ayudas enseñanza hijos	3	0,54%	1,14%
Ninguno	101	18,23%	38,40%

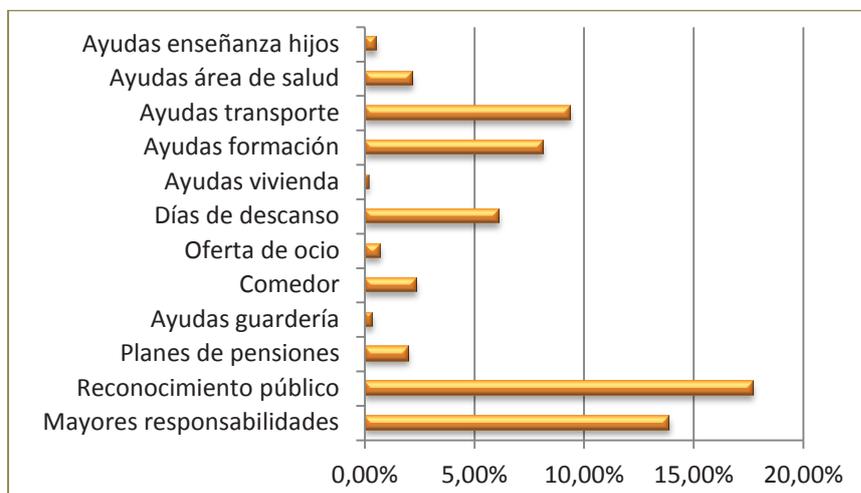
Fuente: Elaboración propia

El 38,40 % de las empresas declaran no conceder ningún tipo de incentivo o premio a aquellos de sus empleados que desarrollan y cumplen satisfactoriamente con las tareas y responsabilidades que tienen asignados frente al 61,60 % que si reconocen el empleo de la retribución como instrumento incentivador.

La retribución flexible como es un sistema retributivo que permite diversificar los elementos que componen la retribución entre conceptos de naturaleza económica y otros de naturaleza no económica, en ocasiones denominados retribución en especie, puede observarse en las respuestas dadas al cuestionario. De las organizaciones que reconocen incentivar a su personal, únicamente el 38,40% responden realizarlo mediante mejoras salariales frente al restante 23,20% que

instrumentan dicha gratificación mediante otro tipo de instrumentos no directamente económicos. La utilización de estos incentivos no monetarios puede ser visualizada en la siguiente figura:

Figura 6.1. Incentivos no económicos.



Fuente: Elaboración propia

6.4.4.2. Opciones retributivas preferidas por el personal

Como contrapunto al epígrafe anterior preguntamos, en opinión de los encuestados, que tipo de medidas retributivas incentivadoras se pensaban que serían recibidas con mayor agrado por parte del personal de talento de la empresa.

Para posibilitar la recepción de datos a la cuestión planteada sin pérdida de información se facultó la posibilidad de responder, a más de una de las alternativas planteadas. De este modo, el número de respuestas alcanzado (648) superó masivamente a los individuos consultados (263).

Tabla 6.15. Opciones de retribución flexible preferidas por el personal.

Total individuos	263		
Total respuestas	648		
Respuestas	n	% Respuestas	% Individuos
Ayuda carrera profesional	83	12,81%	31,56%
Cursos capacitación	84	12,96%	31,94%
Mejores sueldos	212	32,72%	80,61%
Flexibilidad horaria	151	23,30%	57,41%
Mejora clima laboral	118	18,21%	44,87%

Fuente: Elaboración propia

La alternativa económica, es decir, la remuneración de mejores emolumentos, fue la que más empresarios contestaron como opción del agrado del personal con talento, concretamente el 80,61 % de los individuos.

Se observa, respecto a las respuestas aportadas por las empresas encuestadas, como la opción salarial, como medida incentivadora, alcanzó sólo el 32,72 % de respuestas frente a un 67,28 % que planteó otras opciones no económicas, a pesar a lo cual siguen repercutiendo, aunque sea de un modo más indirecto, en los costes empresariales y, por ende, en su resultado de explotación. Estas alternativas no directamente económicas son de diversa índole: ayuda en el avance de la carrera profesional del trabajador (12,81 %), posibilidad de mejora de la capacitación de los empleados mediante cursos formativos (12,96 %), contribución en acciones que fomenten un agradable ambiente o clima laboral (18,21 %) y facilitar la flexibilidad en los horarios de trabajo (23,30 %).

6.4.5. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la conducta, la moral y la ética empresarial

Fueron 166 los empresarios que contestaron a nuestro cuestionario afirmativamente al preguntar por la existencia de un código de valores o documento de principios o similar en sus organizaciones, equivalente al 63,12 %, frente al 36,88 % de los empresarios encuestados (97), que respondieron negativamente.

6.4.6. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la responsabilidad social

Entendimos que estudiar los ámbitos en los que el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa trabajan y desarrollan sus acciones en favor de la responsabilidad social requería de un paso previo. Determinar, para dichos sujetos, que opinión les merece dado que, en función de la importancia e incidencia concedida a dicho instrumento como facilitador y fortalecedor del compromiso del empleado con talento, se determinarán las acciones emprendidas condicionando su contenido.

6.4.6.1. Opinión sobre la responsabilidad social

Al preguntar en nuestro cuestionario acerca de la opinión respecto de la responsabilidad social que se aplica en el seno de la empresa encuestada se ofrece la posibilidad de marcar más de una respuesta lo que nos permite la obtención de 516 respuestas a partir de 263 individuos.

Tabla 6.16. La responsabilidad social en opinión del empresario.

Total individuos	263		
Total respuestas	516		
			%
Respuestas	N	% Respuestas	Individuos
Una moda para grandes compañías	136	26,36%	51,71%
Una moda de lavado de la imagen	37	7,17%	14,07%
Gasto innecesario para empresas pequeñas	107	20,74%	40,68%
Una inversión para mejorar la imagen	48	9,30%	18,25%
Fortalece el compromiso del personal	46	8,91%	17,49%
No tiene cabida en la pyme	142	27,52%	53,99%

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas son muy reveladoras sobre como es entendida la responsabilidad social entre los autónomos y las compañías que han dado respuesta a nuestro estudio, no olvidemos, centrado en la reducida dimensión.

En este sentido, destaca como más de la mitad de los empresarios la declaran como moda al servicio de las grandes empresas con disponibilidad de recursos (51,71 %) además de ser un gasto innecesario (40,68 %), sin aceptación o cabida (53,99 %) para organizaciones de reducida dimensión y moda de lavado de imagen exterior de la compañía (14,07 %). Únicamente es percibida como inversión que contribuye a la mejora de la imagen de la firma para el 18,25 %, además de entenderla, por el 17,49%, como instrumento fortalecedor del compromiso del personal.

6.4.6.2. Ámbitos de trabajo

Los resultados que se obtienen al preguntar por los campos de acción en los cuales actúa la empresa de reducida dimensión y el autónomo son extremadamente clarificadores y en consonancia con la opinión que los mismos declaran poseer sobre el concepto de la responsabilidad social.

El 90,87 % de los individuos que procedieron a dar respuesta a esta investigación declara no estar trabajando en ningún ámbito, frente al 9,13 % restante de empresarios que reconoce el ejercicio de alguna acción.

Tabla 6.17. Campos de actuación de la responsabilidad social.

Total individuos	263		
Total respuestas	279		
Respuestas	N	% Respuestas	% Individuos
Económico	0	0,00%	0,00%
Medioambiental	15	5,37%	5,70%
Recursos humanos	21	7,53%	7,98%
Sociedad	3	1,08%	1,14%
Producto	1	0,36%	0,38%
Otros	0	0,00%	0,00%
Ninguno	239	85,66%	90,87%

Fuente: Elaboración propia

Un 7,53 % de las respuestas indican acciones referidas a la ética en el trabajo, salud, seguridad y formación, es decir, a los recursos humanos. El 5,37 % responde a favor de acciones de tipo medioambiental. Únicamente el 1,08 % se postula a favor de la implementación actual de acciones que tratan de cuidar el impacto en la sociedad y, por último, un mero testimonial 0,36 % declara estar cursando acciones referidas al producto, esto es, respecto a la salud y protección de posibles consumidores.

6.4.7. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante al ambiente o clima laboral

Para analizar el compromiso y la fidelización de personal con talento a través del ambiente o clima laboral hemos optado por abordar dos aspectos. La conciencia del autónomo, la microempresa y la pequeña empresa en la generación de clima y las variables que lo definen.

6.4.7.1. Conciencia de actitud empresarial generadora de clima laboral

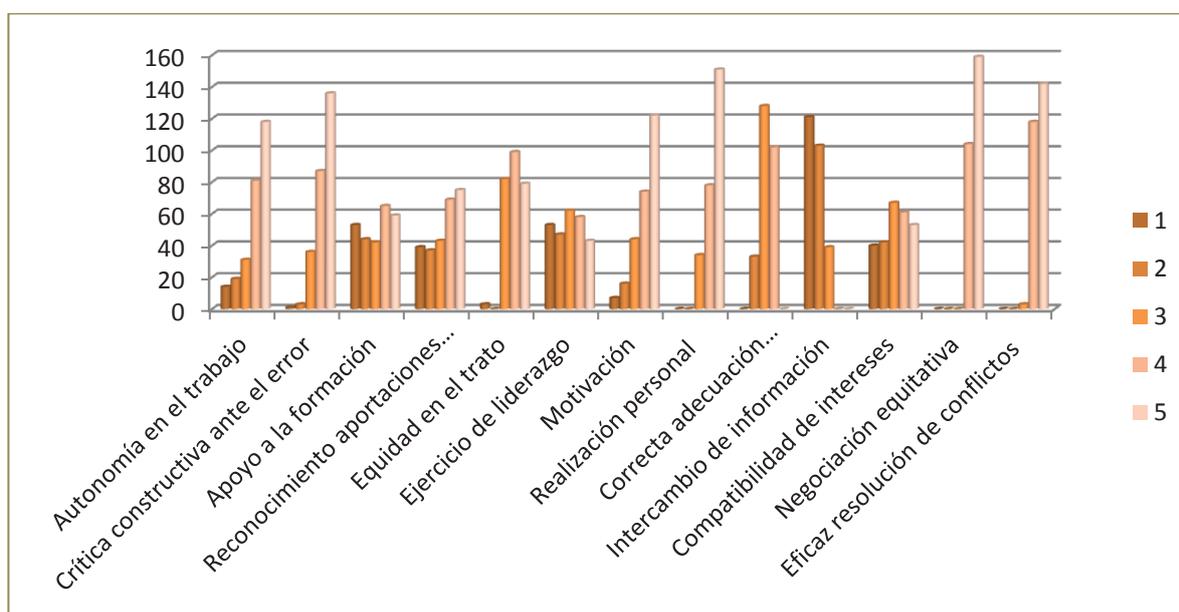
Formulada la pregunta sobre si los empresarios consideran que contribuyen, mediante su comportamiento, a la generación de un clima de trabajo basado en la confianza, la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo se obtienen resultados abrumadores en favor de la opción afirmativa, concretamente, en 257 casos que representan el 97,72 % de las respuestas recibidas.

6.4.7.2. Variables definitorias para los empresarios

Nos interesaba conocer los atributos a los que les otorga mayor relevancia el sector empresarial integrado por los autónomos, la microempresa y la pequeña empresa para la consecución de un agradable clima de trabajo que contribuya a generar un mayor compromiso del personal con talento.

A tal efecto, presentamos en nuestro cuestionario toda una serie de variables para que fueran puntuadas por los representantes de las empresas encuestadas.

Figura 6.2. Variables de fomento del clima laboral.



Fuente: Elaboración propia

La negociación equitativa, la realización personal, la resolución eficaz de los conflictos y la crítica constructiva ante el error fueron las variables a las que un mayor número de empresarios les concedieron la mayor puntuación, seguido de la autonomía en el trabajo y la motivación.

Por su parte, el apoyo a la formación, el reconocimiento por las aportaciones realizadas, la equidad en el trato, la compatibilidad de intereses y el ejercicio del liderazgo fueron las variables que obtuvieron unas puntuaciones más equilibradas frente a las variables correcta adecuación de las condiciones de trabajo e intercambio de información que resultaron ser las variables que obtuvieron menor puntuación por parte un mayor número de empresarios.

6.4.8. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la subsanación de patologías empresariales

Analizamos en este epígrafe si el compromiso y la fidelización de personal con talento es posible gracias a la subsanación de ciertas patologías empresariales a partir de la implementación de acciones y la manifestación de algunas actuaciones calificables de negativas o patológicas.

6.4.8.1. Implementación de acciones

En el texto del cuestionario facilitado a los individuos a los que se invitó a participar de esta investigación se conceptualizaba la idea de patología empresarial, entendiéndola como la falta de proactividad, el mantenimiento de estructuras innecesarias y/o ineficientes, la falta de comunicación e información, así como el desigual trato dispensado al personal interno de la organización, esto es, los empleados, como al personal externo, es decir, clientes, acreedores, proveedores y demás agentes externos.

En este sentido se formuló mediante una doble pregunta, cerrada y de respuesta dicotómica, si en el seno de la firma representada por el sujeto que atendía a responder a nuestro estudio se implementan acciones que pretendan la identificación de patologías empresariales y, por otro lado, si se realiza algún tipo de actuación para la eliminación o la mitigación de las patologías empresariales existentes en el seno de la empresa.

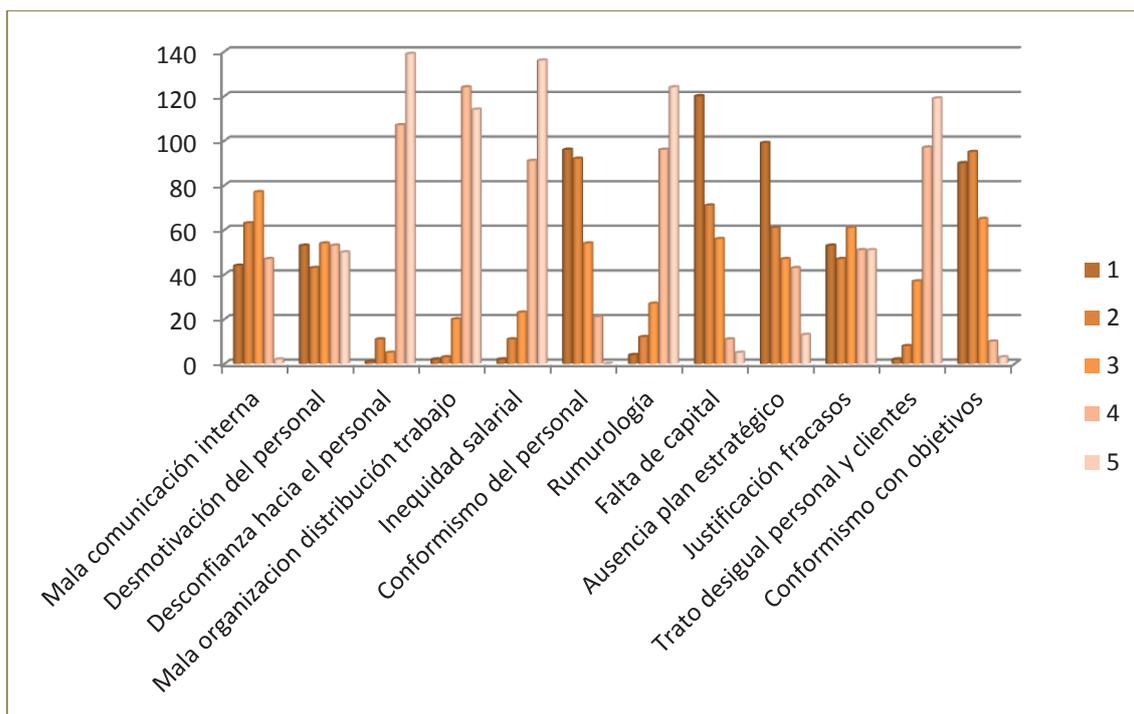
Los resultados que se alcanzaron indican la existencia mayoritaria de una preocupación en el ámbito de reducida dimensión empresarial y del autónomo en favor de la identificación y la eliminación de las actitudes y las acciones empresariales previamente definidas de patologías organizativas.

El número de respuestas afirmativas a la identificación alcanzó la cifra de 159 que representa el 60,46 %, junto a 164 respuestas también afirmativas, equivalentes al 62,36 %, que reconocen estar implementando algún tipo de acción para su mitigación o eliminación.

6.4.8.2. Manifestación de patologías

Nos interesaba conocer que piensan los empresarios de algunas actuaciones y acciones, de connotación negativa, que fueron presentadas para su valoración. De este modo identificamos, en opinión del ámbito empresarial, aquellas manifestaciones patológicas que las consideran más graves.

Figura 6.3. Actuaciones y acciones patológicas.



Fuente: Elaboración propia

La desconfianza hacia el personal contratado, la actitud complaciente con los clientes y déspota con los empleados, esto es, el trato desigual, la inequidad salarial, al rumurología y la deficiente o mala organización y/o distribución del trabajo han resultado ser las patologías a las que más empresarios han otorgado una mayor puntuación y, consecuentemente, resultan ser las manifestaciones patológicas empresariales más graves para ellos.

El apoltronamiento del personal, así como el conformismo con los objetivos empresariales, la falta de recursos económicos y la ausencia de un plan estratégico coherente son las manifestaciones menos valoradas por los empresario, es decir, aquellas que consideran como menos graves al hablar de patologías empresariales.

Finalmente, son la mala comunicación interna, la desmotivación del personal contratado y la justificación de fracasos por la actitud de la competencia las patologías calificadas, por los empresarios, de gravedad media.

6.4.9. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la cultura organizacional

La mayor parte de los empresarios respondió concediendo una alta puntuación al solicitar una valoración acerca del fomento en sus organizaciones de la cultura organizativa (71,48 %) y el sentimiento de pertenencia (72,24 %).

También preguntamos a los encuestados cómo se materializaba la transmisión de la cultura empresarial en el seno de sus organizaciones. Un 19,77 % declaró no ejercer ninguna acción facilitadora frente al 80,23 % que reconoció la implementación de acciones encaminadas a facilitar su transmisión. De estos, el canal oral es el preferido por el 57,81 % para dar a conocer y transmitir la cultura mientras que el restante 22,42 % restante prefiere el formato escrito.

6.4.10. Facilitación y fortalecimiento del compromiso mediante la conciliación de la vida profesional y familiar

Nos interesaba saber si el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa incluye entre sus objetivos empresariales aspectos relativos a la conciliación profesional y familiar, así como la existencia de un plan de conciliación de vida familiar y laboral para su personal.

Los resultados alcanzados contienen un dato muy revelador dado que el 51,33 % de los individuos encuestados, equivalente a 135 respuestas, reconoce considerar la conciliación como un objetivo empresarial propio pero, por el contrario, únicamente el 15,59 % de las empresas responde afirmativamente a la existencia de un plan de conciliación en el seno de sus empresas.

6.4.10.1. Acciones de conciliación para mejorar el compromiso

Con una pregunta con posibilidad de ofrecer varias respuestas cuestionamos la opinión de los empresarios sobre qué acciones de conciliación mejoran el compromiso del personal con talento, consiguiendo así un total de 510 respuestas en los 263 cuestionarios validados del presente estudio.

Tabla 6.18. Alternativas para favorecer la conciliación.

Total individuos	263		
Total respuestas	510		
Respuestas	n	% Respuestas	% Individuos
Teletrabajo	35	6,86%	13,31%
Flexibilidad días permiso	142	27,84%	53,99%
Flexibilidad entrada y salida	139	27,25%	52,85%
Semana comprimida	30	5,88%	11,41%
Turnos de trabajo	44	8,63%	16,73%
Jornada reducida	63	12,35%	23,95%
Guardería	7	1,37%	2,66%
Fecha vacaciones flexible	5	0,98%	1,90%
Distribución irregular de la jornada	3	0,59%	1,14%
Permisos especiales	2	0,39%	0,76%
Ninguna	40	7,84%	15,21%

Fuente: Elaboración propia

El 84,79 % de los individuos encuestados defienden la implementación de alguna medida conciliadora entre la actividad profesional y la familiar frente al 15,21 % que optan por no implementar medida alguna.

La mayoría de los individuos encuestados se postulan en favor de la flexibilidad para el disfrute de días de permiso (53,99 %) y para el horario en la entrada y/o la salida (52,85 %) como mejores prácticas para la mejora del compromiso.

En menor medida se opta por la instauración de la jornada reducida (23,95 %) y la implementación del trabajo a turno (16,73%), el trabajo a domicilio y/o el teletrabajo (13,31 %) y la semana comprimida, realizando el horario semanal contratado en el mínimo de días legalmente establecido (11,41 %).

De modo testimonial aparecen otras medidas no incluidas expresamente en nuestro cuestionario pero indicadas por los encuestados gracias al formato de pregunta abierta. Estas posibles acciones, son el servicio de guardería, la flexibilidad en la fecha de disfrute de las vacaciones anuales, la distribución irregular de la jornada y la concesión de permisos especiales.

6.5. Ordenación de facilitadores para la retención y el compromiso del empleado con talento.

En este epígrafe nos disponemos a analizar los ocho facilitadores para la retención y el compromiso del talento con el propósito de tratar de establecer una prelación, tanto en función de la importancia que a tal efecto les otorgan los empresarios como

según la repercusión que estos mismos les atribuyen respecto a los resultados empresariales.

6.5.1. Importancia otorgada por el empresario a los distintos facilitadores

Comparadas las medias obtenidas en los ocho facilitadores para la retención y el compromiso del trabajador con talento, según la valoración del empresario, mediante un análisis de la variancia, rechazamos la hipótesis de igualdad de medias de dichos facilitadores ($F_{7;261} = 242; p < 0.0005$).

Realizados los contrastes por parejas de Tukey no encontramos diferencias entre las siguientes parejas de facilitadores de la retención y el compromiso:

- Retribución y acciones de conciliación.
- Acciones de conciliación y ambiente o clima laboral.
- Cultura organizacional y conducta, moral y/o ética empresarial.
- Liderazgo y subsanación de patologías empresariales.

En cambio si se observan diferencias significativas ($p < 0.05$) entre las parejas de facilitadores de la retención y el compromiso siguientes:

- Retribución y todos los demás facilitadores a excepción de las acciones de conciliación.
- Acciones de conciliación y todos los demás facilitadores a excepción del ambiente o clima laboral.
- Ambiente o clima laboral y todos los otros facilitadores a excepción de las acciones de conciliación.
- Cultura organizacional y todos los demás a excepción de la conducta, la moral y/o la ética empresarial.
- Cultura, moral y/o ética empresarial y todos las demás variables a excepción de la cultura organizacional.
- Liderazgo y todos los demás facilitadores a excepción del de subsanación de patologías empresariales.
- Subsanción de patologías empresariales y todos las demás variables en estudio a excepción del liderazgo.

Ya por último, el facilitador responsabilidad social presenta diferencias significativas con todas las demás variables.

Mostramos, en la tabla siguiente, todos los grupos que podrían establecerse según sean o no significativos los contrastes por parejas de Tukey efectuados:

Tabla 6.19. Grupos de facilitadores con sus respectivas medias.

Retribución	4.4				
Acciones de Conciliación	4.2	4.2			
Ambiente o Clima laboral		4.2			
Cultura Organizacional			3.6		
Conducta, Moral y/o Ética Empresarial			3.5		
Liderazgo				3.2	
Subsanación de Patologías Empresariales				3.1	
Responsabilidad Social					2.7

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto la retribución junto con la conciliación son los facilitadores que el empresario considera que más ayudan a retener y comprometer a los empleados con talento, mientras que el facilitador con menor influencia es la responsabilidad social.

6.6. Repercusión en el resultado empresarial

Con el propósito de analizar la repercusión experimentada en el resultado de explotación empresarial como consecuencia del efecto ocasionado por el empleado con talento, a través de los cinco atributos definitorios del mismo ya analizados en epígrafes anteriores, y también como consecuencia de la acción de la empresa, mediante los ocho facilitadores para la retención y el compromiso del trabajador con talento igualmente atendidos en rúbricas precedentes, preguntamos a las organizaciones encuestadas por dicho fenómeno o posible impacto.

6.6.1. Afectación del talento en el resultado empresarial

Los empresarios respondieron a nuestro cuestionario acerca de la importancia que atribuyen a cada uno de los cinco atributos del talento (conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados) en la afectación a los resultados de sus empresas y/o negocios.

Tabla 6.20. Afectación de los atributos del talento en el resultado.

<i>Stats</i>	<i>Conocimiento</i>	<i>Formación</i>	<i>Capacidad</i>	<i>Actitud</i>	<i>Acción</i>
<i>Mean</i>	4.142857	3.984615	4.619231	4.380769	4.505747
<i>Min</i>	1	1	1	1	1
<i>Max</i>	5	5	5	5	5
<i>Sd</i>	1.144102	1.214358	.6729863	.9409267	.7923708
<i>p50</i>	5	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

A partir de las puntuaciones otorgadas por las empresas, para determinar la afectación de los cinco componentes del talento en los resultados empresariales, se obtiene, en todos los casos, un valor de la media superior a 3.9 sobre un valor máximo de 5 (valor mínimo de 3.984615, para la variable formación, y valor máximo de 4.619231, para la variable capacidad resolutive) por lo que podemos concluir que los empresarios consideran los cinco atributos repercuten en el resultado empresarial.

La mediana con un percentil 50 nos da un valor 4, para el atributo formación, y un valor 5 para los componentes, conocimiento, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 4 a la variable formación, y una puntuación 5 al resto de variables en la repercusión de dichas variables al resultado empresarial.

Jerarquización de los atributos del talento según repercusión en resultados

Comparadas las medias obtenidas en los cinco atributos del talento en cuanto a su repercusión en los resultados de la empresa, mediante un análisis de la variancia, rechazamos la hipótesis de igualdad de medias de dichos atributos ($F_{4;258} = 41.54$; $p < 0.0005$).

Realizados los contrastes por parejas de Tukey no encontramos diferencias entre las siguientes parejas de atributos del empleado con talento:

- Capacidad resolutive y acción/orientación a resultados.
- Actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados.

En cambio si se observan diferencias significativas ($p < 0.05$) entre las parejas de componentes definitorios del trabajador con talento siguientes:

- Capacidad resolutive y actitud.
- Capacidad resolutive y conocimiento

- Capacidad resolutive y formación
- Acción/orientación a resultados y conocimiento
- Acción/orientación a resultados y formación
- Actitud de vocación/compromiso y conocimiento
- Actitud de vocación/compromiso y formación
- Conocimiento y formación.

Presentamos, en la siguiente tabla, los grupos que podrían establecerse según sean o no significativos los contrastes por parejas de Tukey efectuados:

Tabla 6.21. Grupos de los atributos del talento.

Capacidad Resolutiva	4.6			
Acción/Orientación a Resultados	4.5	4.5		
Actitud de Vocación/Compromiso		4.4		
Conocimiento			4.1	
Formación				4.0

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, las variables capacidad resolutive y acción/orientación a resultados son los atributos que el empresario considera de mayor repercusión en los resultados de su empresa, seguido de la actitud de vocación/compromiso, que no presenta diferencias con la acción/orientación a resultados y continuando con los componentes conocimiento y formación, en este orden.

6.6.2. Afectación de los facilitadores y fortalecedores en el resultado empresarial

La importancia que atribuye el empresario a cada uno de las ocho variables facilitadoras y fortalecedoras de la retención y el compromiso del empleado con talento en la afectación a los resultados de su empresa se muestra en la siguiente tabla de resultados obtenidos:

Tabla 6.22. Afectación de los facilitadores de compromiso en el resultado.

stats	Retribución	Conducta Moral Ética	RS	Clima Laboral	Subsanación Patologías Empresariales	Liderazgo	Cultura	Conciliación
	mean	4.492308	3.788462	2.682171	4.286822	3.519231	3.011538	3.894942
min	1	1	1	1	1	1	1	1
max	5	5	5	5	5	5	5	5
sd	.8266428	1.244859	1.411374	.9352067	1.183712	1.393539	1.159478	1.084837
p50	5	4	3	5	4	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

El valor de las medias obtenidas por cada uno de los facilitadores nos indican en qué medida se considera que afectan a la cuenta de explotación de sus empresas. Más concretamente, las medias obtenidas alcanzan valores que bailan entre la más pequeña de 2.682171, para la variable responsabilidad social, y la mayor, equivalente a 4.492308, para la variable retribución. Esto muestra que los empresarios no consideran a todas las variables analizadas con la misma afectación al resultado sino que dependiendo de la variable estudiada el efecto puede ser mayor o menor.

La mediana con un percentil 50 ofrece también diversos valores:

- Valor 5 para las variables retribución, clima laboral y conciliación de vida profesional y familiar, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 5 a dichas variables como facilitadoras de la retención y el compromiso del empleado con talento.
- Valor 4 para las variables conducta/moral/ética, subsanación de patologías empresariales y cultura organizacional, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 4 a dichas variables como facilitadoras de la retención y el compromiso del empleado con talento.
- Valor 3 para las variables responsabilidad social y liderazgo, lo cual significa que el 50 % o más del 50 % de las empresas encuestadas dan una puntuación de 3 a dichas variables como facilitadoras de la retención y el compromiso del empleado con talento.

6.6.2.1. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del facilitador retribución

Analizada la repercusión experimentada por el resultado a partir del facilitador retribución, se alcanzaron los siguientes resultados:

Tabla 6.23. Retribución como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado.

		Retribución repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Retribución retiene empleados	3	9	12	13	34
	4	16	22	46	84
	5	8	22	111	141
	Total	33	56	170	259

Pearson chi2 = 28.3742 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida en que más es empleada la retribución como instrumento para alcanzar la retención y el compromiso de trabajadores con talento más tiende el empresario a valorar a su efecto en los resultados. La relación entre variables es directa, con un grado de significación $p < 0.0005$.

6.6.2.2. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del facilitador conducta, moral y/o ética empresarial

Se estudia el impacto que experimenta el resultado a partir del facilitador conducta, moral y/o ética empresarial a partir de los resultados obtenidos siguientes:

Tabla 6.24. Conducta, moral y/o ética empresarial como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado.

		Conducta, moral y/o ética empresarial repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Actuación ética retiene empleados	3	68	38	16	122
	4	10	36	38	84
	5	2	15	36	53
	Total	80	89	90	259

Pearson chi2 = 85.3813 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

Esto nos indica que en la medida en la que la conducta empresarial se basa más en la moral y/o ética como instrumento facilitador de la retención y el compromiso de

empleados con talento más tiende el empresario a valorar a su efecto en el resultado de su empresa. Existe relación directa entre variables, con $p < 0.0005$.

6.6.2.3. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de la responsabilidad social

Analizada la repercusión experimentada por el resultado a partir del facilitador responsabilidad social, se alcanzaron los siguientes resultados:

Tabla 6.25. Responsabilidad social como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado.

		Responsabilidad social repercute en resultado			Total
		3	4	5	
Responsabilidad ad social retiene empleados	3	140	21	10	171
	4	28	27	11	66
	5	6	3	12	21
	Total	174	51	33	258

Pearson chi2 = 75.7161 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida en que más se actúa con responsabilidad social en la empresa como instrumento facilitador y fortalecedor de la retención y el compromiso del personal con talento más tiende el empresario a valorar su efecto en los resultados. Existe relación directa, con $p < 0.0005$. A pesar de incumplir las condiciones de aplicación en cuanto hay dos casillas cuyos valores esperados son inferiores a 5, en el caso de agrupar las categorías 4 y 5 de la variable “responsabilidad social retiene empleados” el grado de significación no varía sustancialmente, por lo que puede mantenerse la misma afirmación indicada anteriormente

6.6.2.4. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del ambiente o clima laboral

Estudiamos el impacto en los resultados empresariales experimentados como consecuencia del facilitador ambiente o clima laboral a partir de los datos obtenidos siguientes:

Tabla 6.26. Ambiente o clima laboral como facilitador compromiso vs repercusión en resultado.

		Ambiente o clima laboral repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Ambiente o clima laboral retiene empleados	3	16	12	10	38
	4	20	46	53	119
	5	4	26	71	101
	Total	40	84	134	258

Pearson chi2 = 41.5785 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida en que más se favorece el buen ambiente o clima laboral en la empresa como instrumento para facilitar y fortalecer la retención y el compromiso de los trabajadores con talento más tiende el empresario a apreciar su repercusión en los resultados. Existe entre las variables relación directa, con $p < 0.0005$.

6.6.2.5. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de la subsanación de patologías empresariales

Analizamos, con de los datos obtenidos siguientes, la repercusión que el resultado de explotación experimenta, a partir del facilitador subsanación de patologías empresariales:

Tabla 6.27. Subsanación de patologías empresariales como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado.

		Eliminación de patologías empresariales repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Subsanación de patologías empresariales retiene empleados	3	87	39	24	150
	4	22	35	17	74
	5	6	10	19	35
	Total	115	84	60	259

Pearson chi2 = 40.7655 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

Observamos como en la medida en que más se favorece la eliminación y la subsanación de patologías empresariales como instrumento para facilitar y fortalecer de la retención y el compromiso de los trabajadores con talento más tiende el empresario a valorar su impacto en los resultados de sus negocios y empresa. La relación entre variables es directa, con $p < 0.0005$.

6.6.2.6. Valoración de la repercusión en el resultado a partir del liderazgo

Analizado el impacto experimentado por el resultado de explotación empresarial a partir del facilitador liderazgo, se alcanzaron los siguientes resultados:

Tabla 6.28. Ejercicio del liderazgo como facilitador compromiso vs repercusión en resultado.

		Liderazgo repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Liderazgo retiene empleados	3	130	16	8	154
	4	18	33	21	72
	5	6	8	20	34
	Total	154	57	49	260

Pearson chi2 = 116.9509 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida en que mayor es el ejercicio del liderazgo como instrumento para facilitar y fortalecer de la retención y el compromiso de los trabajadores con talento más tiende el empresario a valorar a su efecto en los resultados empresariales. Las variables presentan relación directa, con $p < 0.0005$.

6.6.2.7. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de la cultura organizacional

Estudiamos la repercusión recibida por el resultado empresarial como consecuencia del facilitador cultura organizacional según los siguientes resultados obtenidos por nuestro cuestionario:

Tabla 6.29. Cultura organizacional como facilitadora compromiso vs repercusión en resultado.

		Cultura organizacional repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Cultura organizacional retiene empleados	3	55	31	9	95
	4	12	59	47	118
	5	1	8	35	44
	Total	68	98	91	257

Pearson chi2 = 109.6525 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida en más se fomenta la cultura organizacional en el seno de la empresa como instrumento para facilitar y fortalecer de la retención y el compromiso de los trabajadores con talento más tiende el empresario a valorar su repercusión en los resultados de su empresa. Podemos indicar la existencia de relación directa entre variables, con $p < 0.0005$.

6.6.2.8. Valoración de la repercusión en el resultado a partir de acciones de conciliación

Analizamos la repercusión que experimenta el resultado empresarial como consecuencia del facilitador acciones de conciliación entre de la vida profesional y familiar, según los resultados alcanzados siguientes:

Tabla 6.30. Acciones de conciliación como facilitadoras compromiso vs repercusión en res.

		Conciliación vida profesional y familiar repercute en resultado			
		3	4	5	Total
Conciliación retiene empleados	3	33	11	4	48
	4	16	26	41	83
	5	6	14	102	122
	Total	55	51	147	253

Pearson chi2 = 109.9895 P = 0.000

Fuente: Elaboración propia

En la medida en más se facilita la conciliación entre la vida profesional y familiar en el seno de la empresa como instrumento para facilitar y fortalecer de la retención y el compromiso de los trabajadores con talento más tiende el empresario a valorar sus implicaciones en el resultado de empresarial. Las variables presentas relación directa, con $p < 0.0005$.

Jerarquización de los facilitadores para la retención y el compromiso de los empleados con talento según repercusión en resultados

Comparadas las medias obtenidas en los ocho facilitadores en su repercusión de los resultados empresariales según la valoración del empresario, mediante un análisis de la variancia, rechazamos la hipótesis de igualdad de medias de dichos facilitadores ($F_{7,259} = 296$; $p < 0.0005$).

Realizados los contrastes por parejas de Tukey no encontramos diferencias entre las siguientes parejas de facilitadores:

- Retribución y ambiente o clima laboral.
- Conciliación y ambiente o clima laboral.
- Cultura organizacional y conducta, moral y/o ética empresarial.
- Conducta, moral y/o ética empresarial y subsanación de patologías empresariales.
- Ejercicio del liderazgo y responsabilidad social.

En cambio si se observan diferencias significativas ($p < 0.05$) entre las parejas de facilitadores siguientes:

- Retribución y todos los demás facilitadores a excepción del clima laboral.
- Ambiente o clima laboral y todos los demás facilitadores a excepción del de conciliación.
- Acciones de conciliación y todos los demás facilitadores a excepción del ambiente o clima laboral.
- Cultura organizacional y todos los demás a excepción de la conducta, moral y/o ética empresarial.
- Cultura, moral y/o ética y todos los demás a excepción de la cultura organizacional.
- Subsanación de patologías empresariales y todos los demás a excepción de la conducta, moral y/o ética.
- Ejercicio del liderazgo y todos los demás a excepción de la responsabilidad social
- Responsabilidad social con todos los demás a excepción del ejercicio del liderazgo.

Los grupos que pueden establecerse según sean o no significativos los contrastes por parejas de Tukey efectuados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 6.31. Grupos de facilitadores con sus respectivas medias.

Retribución	4.5				
Ambiente o Clima laboral	4.3	4.3			
Acciones de Conciliación		4.2			
Cultura Organizacional			3.9		
Conducta, Moral y/o Ética Empresarial			3.8	3.8	
Subsanación de Patologías Empresariales				3.5	
Liderazgo					3.0
Responsabilidad Social					2.7

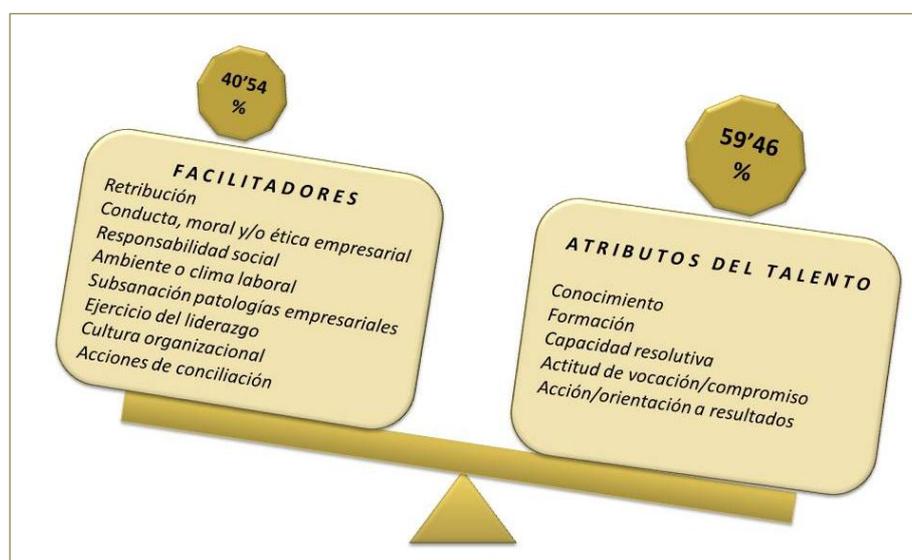
Fuente: Elaboración propia

Por tanto la retribución junto con el ambiente o clima laboral son los facilitadores que el empresario considera que más repercuten en los resultados empresariales, frente a aquellos facilitadores a los que les otorga una menor influencia, estos son el ejercicio del liderazgo y la responsabilidad social.

6.7. Ponderación de los atributos del talento, los facilitadores y fortalecedores de la retención y el compromiso en la afectación del resultado empresarial

De las 263 respuestas alcanzadas por nuestro cuestionario, el 59,46 % otorgan un mayor efecto de influencia al talento aportado por los empleados frente al 40,54 % que confieren a los facilitadores de la retención y el compromiso de empleados con talento un mayor poder de afectación en el resultado de explotación empresarial del autónomo, la microempresa y la pequeña empresa.

Figura 6.4. Ponderación de talento y facilitadores de compromiso en la afectación del resultado empresarial.



Fuente: Elaboración propia

En todo caso, es destacable que todas las respuestas obtenidas entienden la repercusión experimentada por el resultado de sus organizaciones como una combinación de ambos grupos de variables, es decir, el impacto es consecuencia tanto de los atributos del talento, esto es, conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados, como de los facilitadores de retención y compromiso de trabajadores con talento, esto es, la retribución, la conducta, moral y/o ética empresarial, la responsabilidad social, el ambiente o clima laboral, la subsanación patologías empresariales, el ejercicio del liderazgo, la cultura organizacional y, por último, acciones de conciliación.

6.8. Indicadores del compromiso del personal con talento

Estudiado el impacto experimentado por el resultado empresarial como consecuencia del talento, así como de los facilitadores y fortalecedores del compromiso de los empleados con talento, teníamos interés en averiguar que variables son advertidas, como críticas, por la empresa pequeña, la microempresa y el autónomo en la medición del nivel o grado de compromiso del personal.

Para ello, en nuestro cuestionario, formulamos una pregunta orientada a conocer qué indicadores son implementados u observados por los empresarios en sus organizaciones para medir el grado de compromiso de sus plantillas, obteniendo respuesta en el 99,23 % de los casos, es decir, se alcanzó respuesta en 261 cuestionarios de las 263 encuestas previamente validadas.

El elevado número de respuestas alcanzadas (489) ofrece 27 opciones distintas, algunas de ellas planteadas en varias ocasiones, lo cual es, evidentemente, lógico dado que la pregunta formulada se planteaba en un formato de respuesta abierto donde los empresarios encuestados podían contestar según su observación directa del fenómeno de estudio cuestionado.

Tabla 6.32. Indicadores del compromiso.

Total individuos	263		
Total respuestas	489		
Respuestas	n	% Respuestas	% Individuos
Bajas cifras de absentismo	53	10,84%	20,15%
Nivel de desempeño	7	1,43%	2,66%
Estado de ánimo	5	1,02%	1,90%
Ausencia de reclamaciones de clientes	3	0,61%	1,14%
Motivación	49	10,02%	18,63%
Bajas tasas de rotación	46	9,41%	17,49%
Disponibilidad del personal	26	5,32%	9,89%
Comunicación interna	7	1,43%	2,66%
Falta de quejas	6	1,23%	2,28%
Participación de los trabajadores	39	7,98%	14,83%
Valores corporativos	11	2,25%	4,18%
Personal con antigüedad	33	6,75%	12,55%
Nivel de afecto	2	0,41%	0,76%
Empoderamiento	3	0,61%	1,14%
Proactividad	17	3,48%	6,46%
Ganas de mejorar	3	0,61%	1,14%
Satisfacción del cliente	8	1,64%	3,04%
Relación entre compañeros	31	6,34%	11,79%
Recepción de muchas candidaturas externas	3	0,61%	1,14%
Dar lo máximo	1	0,20%	0,38%
Orientación interna y externa	4	0,82%	1,52%
Implicación personal	17	3,48%	6,46%
Ausencia de conflictos internos	41	8,38%	15,59%
Entusiasmo	6	1,23%	2,28%
Sentimiento de pertenencia	18	3,68%	6,84%
Espíritu y ambiente de Colaboración	29	5,93%	11,03%
Encuentros fuera de la jornada laboral	21	4,29%	7,98%

Fuente: Elaboración propia

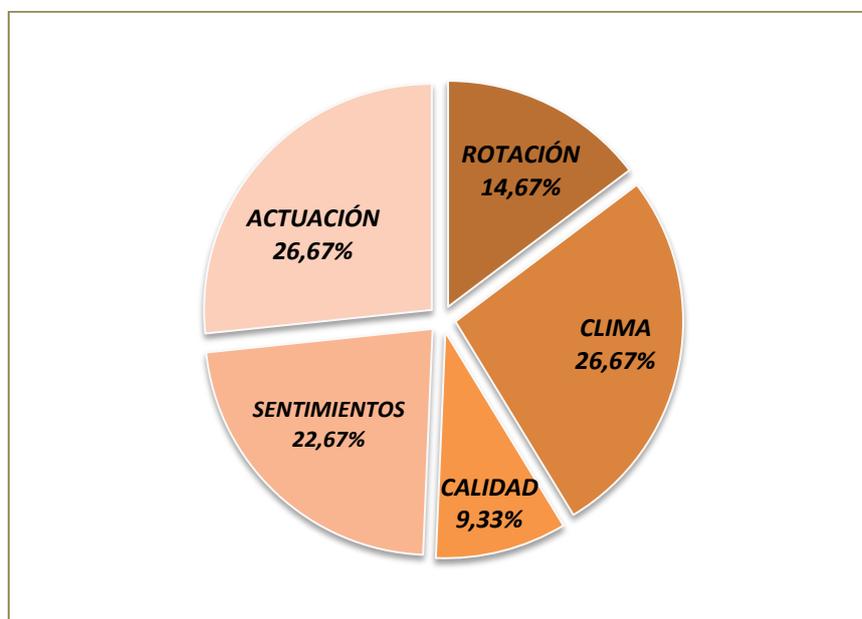
De las 27 distintas opciones obtenidas destacan, dado su mayor repetición en cuanto al número de respuestas alcanzadas, las bajas cifras de absentismo (20,15 %) y de rotación (17,49 %), el tiempo de permanencia del personal en la empresa, es decir, la existencia de personal con antigüedad (12,55 %), la motivación del personal (18,63

%), la ausencia de conflictos internos (15,59 %), la participación (14,83 %) y colaboración (11,03 %) de los empleados así como la relación entre ellos (11,79 %).

Entre el resto de respuestas obtenidas, es interesante destacar también, aunque con menor índice de repetición, la disponibilidad de los empleados contratados (9,89 %), los encuentros del personal fuera de su jornada laboral (7,98 %), su sentimiento de pertenencia (6,84 %), proactividad (6,46 %) e implicación (6,46 %).

Las restantes contestaciones obtenidas en el estudio presentan un menor número de respuestas y, en algunos casos, resultan ser puramente anecdóticas o meramente testimoniales, no superando ponderaciones del 1,00 %, como es el caso del ofrecimiento máximo por parte del trabajador o el nivel de afecto.

Figura 6.5. Variables indicadoras del compromiso.



Fuente: Elaboración propia

En todo caso, los 27 resultados alcanzados son indicativos de cinco variables, a saber, el clima laboral (26,67 %), la actuación o acción del propio personal (26,67 %), los sentimientos (22,67 %), la rotación del personal (14,67 %) y la calidad (9,33 %), destacando que alguna de las respuestas dadas por los empresarios al cuestionario pueden ser definitorias de más de una de las variables indicadas.

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

Capítulo 7: Conclusiones y consideraciones finales

7.1. Introducción

Finalizamos nuestra investigación con este séptimo y último capítulo. En él, vamos a mostrar las conclusiones alcanzadas a la vista del análisis y la interpretación de resultados, ya presentada en el capítulo precedente, indicando cuales son las principales limitaciones del estudio, sus aportaciones más destacables y, por último, las posibles futuras líneas de investigación.

7.2. Conclusiones

Recordemos que en el marco teórico de esta investigación, tras revisar minuciosamente los modelos de gestión del conocimiento y talento, y su posible visualización pasamos a tratar sus atributos y algunas posibles acciones empresariales que posibiliten la generación de resultado empresarial.

En este sentido, se presentan nuestras conclusiones alcanzadas a partir de los resultados obtenidos por nuestro cuestionario, con la esperanza de que puedan servir de ayuda en la elaboración de políticas de captación, retención y desarrollo de profesionales con talento, así como el establecimiento de conductas, comportamientos, pautas y/o acciones empresariales que contribuyan en la generación y mejora potencial del rendimiento organizativo, repercutiendo así en una mejora de los resultados empresariales. Dichas conclusiones, son:

- Prácticamente todas las empresas encuestadas declaran concebir al empleado como un elemento clave para la mejora de sus resultados de explotación pero no podemos concluir afirmando que dichas manifestaciones, además de ser políticamente correctas, tengan reflejo en el día a día empresarial.
- Los empresarios consideran que el talento está formado por los cinco atributos planteados en las hipótesis, es decir, conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados, pero no todas estas variables son tomadas en consideración al valorar a su personal. Más concretamente, el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa toma en consideración en la valoración de su personal el conocimiento, la formación, la capacidad resolutive y la acción/orientación a resultados, no considerando para tal fin la actitud de vocación/compromiso.

- No se otorga, por parte de las empresas, la misma importancia a todos los atributos, es decir, puede establecerse la siguiente jerarquización, tomando como referencia:
 - a) El personal contratado por la empresa.
Se otorga la mayor importancia a la capacidad resolutive y la acción/orientación a resultados y la menor al conocimiento y la formación.
 - b) El personal contratado con talento por la empresa
Se otorga la mayor importancia a la capacidad resolutive, la actitud de vocación/compromiso y la acción/orientación a resultados y la menor al conocimiento y la formación.

Es decir, se aprecia como atributo diferencial en la apreciación del trabajador con talento a la variable actitud de vocación/compromiso.

- La mayor parte de las organizaciones encuestadas declaran como principales causas de rotación en sus plantillas las bajas retribuciones y la ausencia de acciones de conciliación, lo cual llama poderosamente la atención dado que son las mismas empresas las que consideran dichas acciones como las más propicias para la generación de compromiso.
- En opinión del autónomo, la microempresa y las pequeñas empresas generan el fortalecimiento de lazos y compromiso del personal con talento contratado mediante la implementación de los siguientes facilitadores: la retribución, la conducta, moral y/o ética empresarial, la responsabilidad social, el ambiente o clima laboral, la subsanación patologías empresariales, el ejercicio del liderazgo, la cultura organizacional y, acciones de conciliación. No obstante, no les reconocen el mismo efecto a todas estas variables.
- Para la empresa, claramente la retribución es considerada como facilitador del compromiso del empleado con talento en su vertiente económica, es decir, remuneración de una mejora salarial y, en menor medida, mediante el uso de la llamada retribución flexible. Igualmente se considera que el personal prefiere el abono de unas mayores cantidades económicas. Estas apreciaciones nos sugieren la ausencia de una cultura, como se observa en otros países de nuestro entorno, en favor de la retribución flexible.
- La actuación o conducta empresarial inspirada en la moral y la ética se considera variable que posibilita también la permanencia y el compromiso de trabajadores con talento.

- Se otorga a la responsabilidad social un escaso sino nulo efecto como instrumento propiciador del compromiso del talento. Es más, esta variable es percibida como una moda al servicio de la gran empresa y una fuente de gastos innecesarios y sin cabida para el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa. Las escasas acciones emprendidas en esta línea se circunscriben en el ámbito del medioambiente.
- El ambiente o clima laboral es percibido como un apropiado elemento a implementar para buscar el compromiso del empleado con talento, destacando como acciones visibles que posibiliten tal fin la equidad, la realización personal, la resolución eficaz de conflictos y la crítica constructiva.
- La mayor parte de autónomos, microempresas y pequeñas empresas piensan que las acciones tendentes a la subsanación de patologías empresariales facilitan la permanencia en las organizaciones del talento y destacan, como mayores males a mitigar o eliminar, la desconfianza hacia el personal, el trato desigual de la empresa con agentes internos y externos, la inequidad, la rumurología y la mala organización interna.
- La instauración y el fomento por la generación y mantenimiento de una cultura organizativa que sea característica de la propia empresa es entendido como facilitador de la retención y el compromiso del talento.
- El ejercicio de acciones que persiguen la conciliación entre la vida profesional y la familiar es valorado positivamente para la consecución del compromiso de empleados con talento, destacando la flexibilidad en la concesión de días de permiso así como en las entradas y salidas del centro de trabajo.
- En la consecución de la retención y el compromiso empresarial no confieren los empresarios el mismo efecto a todos los facilitadores. Son las variables retribución, en su versión económica o cantidad dineraria, y la conciliación los mejores instrumentos para tal fin, siendo la responsabilidad social aquel al que se le atribuye un efecto testimonial sino nulo.
- Existe relación directa entre los atributos configuradores del profesional con talento y los resultados empresariales, en el sentido de que a mayor presencia del talento en las empresas se obtienen mejores resultados.

Las variables con mayor repercusión, son la capacidad resolutive y la acción/orientación a resultados, siendo las de menor repercusión el conocimiento y la formación.

- Existe relación directa entre la retención y el compromiso de los empleados con talento mediante la implementación de los facilitadores y fortalecedores definidos y los resultados empresariales, en el sentido de que a mayor retención y compromiso del talento se alcanzan resultados mejores.

Las variables con impacto en los resultados son la retribución, la conducta, moral y/o ética empresarial, el ambiente o clima laboral, la subsanación patologías empresariales, el ejercicio del liderazgo, la cultura organizacional y acciones de conciliación. Es la responsabilidad social la única variable de las analizadas donde la relación directa en sentido positivo no puede establecerse.

- El resultado empresarial se ve afectado proporcionalmente por la combinación de profesionales con talento, es decir, empleados que atesoren conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados y la implementación de facilitadores del compromiso del talento, esto es, retribución, conducta, moral y/o ética empresarial, ambiente o clima laboral, subsanación patologías empresariales, ejercicio del liderazgo, cultura organizacional y acciones de conciliación.

Significar que la proporcionalidad señalada en el párrafo precedente es sensiblemente mayor en favor de los atributos a atesorar por el talento. No obstante, para que los efectos en el resultado de la cuenta de explotación sean positivos deben materializarse efectos positivos tanto en el talento como en los facilitadores. En caso en que la contribución de uno de los dos sea negativa o de escasa aportación, el efecto experimentado por el resultado será nulo.

A partir de los resultados del trabajo teórico como del trabajo empírico realizado podemos concluir afirmando, como conclusión general que:

- El autónomo, la microempresa y la pequeña empresa dicen entender al empleado como elemento clave para la mejora de su cuenta de resultados de explotación.
- El talento puede ser identificado a partir de las variables conocimiento, formación, capacidad resolutive, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a resultados.

- Los facilitadores que persiguen el compromiso del empleado con talento son: retribución, conducta, moral y/o ética empresarial, ambiente o clima laboral, subsanación patologías empresariales, ejercicio del liderazgo, cultura organizacional y acciones de conciliación.
- El talento y los facilitadores pueden repercutir positivamente en el resultado empresarial siempre que la organización atesore una combinación de ambos sin que ninguno de los dos sea nulo.

7.3. Limitaciones del estudio

En este apartado, describimos las limitaciones identificadas en esta investigación. Generalmente todo trabajo de investigación, en la mayoría de los casos, adolece de una serie de limitaciones de las que, en nuestro caso, no hemos estado exentos, lo cual aconseja adoptar con cierta prudencia los resultados y las conclusiones alcanzadas. Al elaborar el presente estudio pretendimos ser muy cuidadosos en cada paso emprendido así como en todas y cada una de las fases que han sido necesarias materializar para cursar y finalizar el trabajo aquí presentado.

En primer lugar, el ámbito del trabajo de campo se ha desarrollado a nivel provincial, esto es, Barcelona ciudad y su provincia, y para un determinado tamaño de empresa, recordemos, el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa. Ello nos lleva a apreciar que la generalización no debe contemplarse para organizaciones de mayor dimensión y/o firmas que operan en otros emplazamientos geográficos con distintas peculiaridades o, si cabe, debe realizarse con precaución.

En segundo lugar, dada la ausencia de información secundaria, los datos requeridos por nuestra investigación nos obligaron a realizar un cuestionario para la recopilación de información necesaria que permita elaborar un tratamiento adecuado. Por lo cual, se trata de datos que se refieren a un preciso instante en el tiempo. Nuestra investigación se basa en relaciones causales entre variables estimadas a partir de las opiniones de los propios empresarios y no de datos empíricos sobre las variables. En consecuencia, no hemos operado con correlaciones observadas entre una causa y su posterior efecto sobre la variable explicada.

También puede ser apreciada la existencia de ciertas limitaciones relacionadas con la muestra, más concretamente con su visión, puesto que nuestro cuestionario fue dirigido a gerentes, administradores, responsables de área, autónomos y socios, es decir, al ámbito empresarial, olvidando el colectivo de los trabajadores.

7.4. Aportaciones de esta investigación

No es novedoso afirmar que, en la actualidad, la empresa desarrolla su actividad en entornos cada vez más dinámicos, globales y competitivos. En este escenario, el factor humano adquiere una importancia capital en los negocios. Por ello, consideramos que el presente trabajo contiene importantes implicaciones, tanto prácticas como otras que ayudarán a interpretar teóricas académicas, de afectación a la gestión del talento.

Pensamos que nuestra investigación va a estimular y orientar futuros trabajos y, a la vez, va a contribuir a facilitar una mayor comprensión de la importancia de los mismos.

Desde el ámbito práctico, las principales conclusiones alcanzadas con el estudio pueden contribuir a que las organizaciones puedan ver mejorados sus resultados empresariales a través de una mejor gestión del talento existente entre sus empleados.

Hemos presentado lo que podría denominarse un decálogo de posibles facilitadores a implementar por autónomos, microempresas y pequeñas empresas, haciéndolos visibles al concretar dichos facilitadores con acciones, comportamientos y pautas a implementar en el seno de cada negocio.

Desde el ámbito académico, esta investigación ha pretendido realizar una aportación a la literatura sobre la gestión del talento. En este sentido deben concretarse las aportaciones efectuadas en:

- Revisión y análisis de la literatura en relación al conocimiento, el capital intelectual y sus modelos de gestión, atendiendo al factor humano, conocido como talento.
- Análisis del concepto de talento a partir de cinco componentes definitorios con identificación del atributo más valorado por el autónomo, la microempresa y la pequeña empresa en el empleado con talento.
- Estudio del entorno laboral a aportar por las organizaciones a sus empleados con talento, es decir, identificación de acciones a implantar y desarrollar para una mejor gestión del talento que redunde favorablemente en una mejora del resultado de pérdidas y ganancias.

7.5. Futuras líneas de investigación

A partir de las conclusiones alcanzadas en este trabajo pueden plantearse futuras líneas que permitan una mayor profundización en los resultados aquí obtenidos. También superar alguna de las limitaciones encontradas puede devenir en el punto de partida para futuras investigaciones que incidan en su supresión.

Hemos intentado analizar la relación entre el talento y su gestión con los resultados empresariales a partir de la opinión de gerentes, administradores, responsables de área y socios de microempresas y pequeñas empresas, además de empresarios individuales o autónomos, es decir, a partir de impresiones y apreciaciones no libres de subjetividad aportadas por los mismos. Así, consideramos que una futura línea de investigación consistiría en repetir el estudio a partir de información más objetiva como pueden ser mediciones experimentadas por el resultado según el talento y su gestión.

Dado que la muestra analizada de empresas cubría el ámbito de la ciudad de Barcelona y su provincia, se sugiere realizar nuevas investigaciones en otros entornos geográficos.

Otra futura línea de investigación puede consistir en analizar el efecto experimentado por los resultados a partir del talento según nuevas variables definitorias del mismo así como a partir de nuevas acciones, comportamientos y pautas empresariales generadoras de compromiso.

Realizar estudios de tipo longitudinal a los efectos de conocer los cambios que se presentan en las empresas en sus resultados a través del tiempo al introducir en su día a día pautas y acciones de gestión del talento.

Pensamos que la investigación aquí presentada puede complementarse y completarse realizando el mismo estudio pero desde otra perspectiva o visión, es decir, modificando la muestra y formulando el mismo cuestionario al colectivo de empleados.

BIBLIOGRAFIA

Accounting Standard Board (1993). Discussion Paper *Goodwill and intangible assets*, en ASB (1996).

Accounting Standard Board (1994). Financial Reporting Standard FRS 6 *Acquisitions and Mergers*.

Accounting Standard Board (1994). Financial Reporting Standard FRS 7 *Fair values in acquisition accounting*.

Accounting Standard Board (1995). Working Paper *Goodwill and intangible assets*, en ASB (1996).

Accounting Standard Board (1996). Financial reporting exposure draft FRED 12 *Goodwill and intangible assets*.

Accounting Standard Board (1997). Financial Reporting Standards FRS 10 *Goodwill and intangible assets*.

Accounting Standard Committee (1989) SSAP 22 *Accounting for goodwill*.

Accounting Standard Committee (1990). Exposure Draft ED 47 *Accounting for goodwill*.

Accounting Standard Committee (1990). Exposure Draft ED 52 *Accounting for intangible fixed assets*.

Acosta, J.A. (2015). La selección del talento humano y el aprendizaje empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía* (Junio, 2015). Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/talento-humano.html>

Aguirre, A. y Tejedor, B. (1997). Proyecto Intellect: un modelo de Capital Intelectual aplicado a la empresa española. *Iniciativa Emprendedora*, 74-79.

Alarcón, M., Álvarez Gómez, S., Goyes, J. y Pérez Barral, O. (2012). Estudio y análisis del capital intelectual como herramienta de gestión para la toma de decisiones. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 10, Diciembre.

Alavi, M. y Leidner, D. (2003). *Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios en Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*. Editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España, 17-40.

Albert, R., Escot, L., Fernández, J.A. y Palomo, M.T. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde la perspectiva del empleador. Problemas y ventajas para la empresa. *Cuaderno de Trabajo número 02/2010*. Universidad Complutense de Madrid.

Albizu, E., Landeta, J., Saitua, A., Vázquez Arias, I. y Fernández Losa, N. (2001). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. y Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organization Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2, nº 1, 7-35.

Alonso, A. y García-Muina, F.E. (2014). Talent Management: Working lines and key processes. *Intangible Capital*, Vol. 10, nº 5, 1003-1025. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/518/455>

Amit, R. y Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 33-46.

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

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

Appleyard, M.M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patters in semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, 137-154.

Archibold, W. y Escobar, A. (2013). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, Vol. 13, n° 1, 133-146.

Arean, Y. (2014). Acciones para un liderazgo responsable. *Revista digital universitaria revista.unam.mx*, 15(7), Julio. Recuperado de <http://www.revista.unam.mx/vol.15/num7/art51/art51.pdf>

Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Armas, Y.N. (2015). La gestión del conocimiento, potenciado por el capital social. *Revista Contribuciones a la Economía* (Febrero 2015). Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/conocimiento.html>

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1991). *Inmovilizado inmaterial y gastos amortizables*. Documento n° 3, AECA, Madrid

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2003). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento n° 1, AECA, Madrid.

Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID) (2010). *Manual de control de gestió*. Barcelona, España: Profit Editorial.

Auguiris, H., Gottfredson, R.H. y Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, Vol. 55, 609-616.

Baena, V. (2002). La gestión de la diversidad, *e-Deusto*, n° 17, Diciembre-Enero, 20-22.

Bañon-Gomis, A. (2011). La empresa ética y responsable. *Universia Business Review*, nº 30, 32-43.

Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative?. *Development and Learning in Organisation*, Vol. 20, nº 3, 6-9.

Barnett, C.K. (1994). *Organizational Learning and Continuous Quality Improvement in an Automotive Manufacturing Organization*. Tesis Doctoral. The University of Michigan.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, 99-120.

Barrena, J., López-Fernández, M. y Romero-Fernández, P.M. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, Vol. 12, nº 2, 549-590.

Barrios, I., Acosta, M., Correa, A y González Pérez, A.L. (2006). Los indicadores de capital intangible: análisis comparado de tres informes de capital intelectual. *Alta Dirección, S.A.*, año XLII, nº 245/246, 75-85.

Barroso, C. (Coord.). (2012). *Economía de la empresa*. 2ª edición. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, nº 4, 779-801.

Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH: vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Beechler, S. y Woodward, I.C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, Vol. 15, nº 3, 273-285.

Beheshtifar, M., Yossefi, H. y Nekoie.Moghadam, M. (2012). Effective Talent Manafement: A Vital Strategy to Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 2, n° 12, December, 227-234.

Beheshtifar, M. y Ziaadini, M. (2012). To Promote Job Involvement via Talent Management. *Science Series Data Report*, Vol. 4, n° 1, January, 44-49.

Bernárdez, M. L. (2008). *Capital intelectual. Creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Primera edición. USA: Editorial Author-House.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. y Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, Vol. 5, n° 5, 524-539.

Bin, A.S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), January, 1-8. Recuperado de <https://journalissues.org/wp-content/uploads/2016/01/Abdulwahab.pdf>

Björkman, I. y Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, 27, 28-41. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583002>

Black, D.H. y Synan, C.D. (1997). The learning organization: the sixth discipline. *Management Accounting*, Vol. 75, n° 10, 70-72.

Blake, R.R. y Mounon, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.

Bonet, M. (2006). La guerra por el talento. *Revista Capital Humano*, n° 204, 22-28. Suplemento Selección. Noviembre

Bontis, N. (1996). There's a Price on your Head: Managing intelectual capital strategically. *Business Quarterly*, 60, 41-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, Vol. 36, n° 2, 63-76.

Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3, n° 1, 41-60.

Bontis, N. (2002). National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region. *Institute for Intellectual Capital Research*. Ontario.

Bontis, N., Chua, W.C y Richardson (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, n° 1, 85-100. Recuperado de <http://www.business.mcmaster.ca/mktg/nbontis/ic/publications/JIC1-1Bontis.pdf>

Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, Vol. 39, n° 4, December, 437-469.

Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, Vol. 44, n° 2, 129-136.

Boyett, J.H. y Boyett, J.T. (1998). *The Guru Guide: The Best Ideas of the Top Management Thinkers*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Boyett, J.H. y Boyett, J.T. (2003). *The Guru Guide to Money Management: The Best Advice from Top Financial Thinkers on Managing Your Money*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Brooking, A. (1996). *Intellectual capital. Core asset for the Third Millenium Enterprise*. Londres, Inglaterra: International Thomson Business Press.

Brooking, A. (1997a). The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, Vol. 30, n° 3, 364-364.

Brooking, A. (1997b). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Iberica, S.A.

- Bueno, E. (1998a). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LIII, nº 164, Agosto, 207-229.
- Bueno, E. (1998b). *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Instituto Universitario Euroform Escorial. San Lorenzo de El Escorial. (Madrid).
- Bueno, E. (1999). *Gestión del conocimiento en la Nueva Economía. Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual.* Instituto Universitario Euroforum Escorial. San Lorenzo del Escorial. (Madrid).
- Bueno, E. (2000). *Capital intelectual; cuenta y razón.* Documento presentado en el Curso de Verano Valoración de Empresas y Medición de Intangibles, realizado en San Lorenzo del Escorial (Madrid), septiembre de 2000.
- Bueno, E. (2002). *Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones.* Cáceres, España: Ediciones la Coria.
- Bueno, E. (2005a). *Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización.* Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Bueno, E. (2005b). Una reflexión crítica sobre la comprensión de la Sociedad y Economía del Conocimiento: la era de los intangibles. *Capital Intelectual*, nº 0 , 1er trimestre, 6-17.
- Bueno, E., Rodríguez Castellanos, A. y Araujo, A. (2005). Editorial El conocimiento motor de riqueza. *Capital Intelectual*, nº 0, 1er trimestre, 3-5.
- Bueno, E., Rodríguez, P. y Salmador, M.P. (1999). *Gestión del conocimiento y capital intelectual: análisis de experiencias en la empresa española.* Actas X Congreso Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Zaragoza.
- Bux, S.R. y Tay, A. (2010), The Relationship of Psychological Empowerment, Talent, Engagement and Talent Outcomes. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, nº 1, February, 215-227.

Cabrera, J. (2014). *Redarquía. Más allá de la jerarquía. Las nuevas estructuras organizativas en la Era de la Colaboración*. Madrid, España: Editorial Rasche.

Cabrera, I.V. (2015). Gestion del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014. *Lex*, 15, año XIII, 2015-I

Cabrita, M.R. y Bontis, N. (2008). Intellectual Capital and Business Performance in the Portuguese Banking Industry. *International Journal of Technology Management*, Vol, 43. N° 1-3, 212-237. Recuperado de <http://icbsmonitor.net/Files/CabritaBontisIJTM43.pdf>

Cachón, L (2002). *El mercado laboral español 1990-2000* en Jiménez A; Pimentel, M. y Echeverría, M. (Coord) (2002). *España 2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Caddy, I. (2000). Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, n° 2, 129-146.

Camaleño, M.C. (2006). Desarrollo talento, interesal. *Alta Dirección, S.A.*, año XLII, n° 246, 65-74.

Cambra Oficial de Comerç, Industria i Navegació de Barcelona (2009). *Guía de la Empresa Saludable*. Barcelona.

Camisón Zornosa, C., Palacios Marqués, D. y Devece Carañana, C. (2000). *Un modelo para la medición del capital intelectual en la empresa. El modelo Nova*. Recuperado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Cañibano, L., García-Ayuso, M. y Sánchez, M.P. (1999). La Relevancia de los Intangibles para la Valoración y la Gestión de Empresas: Revisión de la Literatura. *Revista española de financiación y contabilidad*, n° 100, Extraordinario.

Cañibano, L., García Meca, E., García Osma, B. y Gisbert, A. (2009). Los intangibles en la nueva regulación contable. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, nº 85, Marzo, 12-16.

Cañibano, L. y Gisbert, A. (2003). Principales cambios en la valoración contable de los activos intangibles. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, nº 4, 187-221.

Cañibano, L. y Sánchez, M.P. (2004). Medición, gestión e información de intangibles: lo más nuevo. *Revista de Contabilidad y Dirección*, nº 1, 99-137.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the talent twenty first century. *Harvard Business Review*, Vol. 86, nº 3, 74-81.

Cappelli, P. y Keller, J. (2014). Talent Management: conceptual approaches and practical challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1, nº 1, 305-331.

Cardona, P. (2000). *Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*. Barcelona, España: Empresa Activa.

Casado, J. (2003). *El valor de las personas*. Madrid, España: Ed. Prentice Hal.

Casado, J.M. (2011a). *El mantra del talento: la cutting edge en gestión de personas*. Bilbao, España: Deusto, S.A. Ediciones

Casado, J.M. (2011b). Los 'chakras' del talento. *Harvard Deusto Bussines Review*, nº 198, 40-50.

Casado, J.M. y Lavín, A. (1999). Los RRHH en el tercer milenio. *Capital Humano*, Vol. 12, nº 118, 12-22.

Casanova, M. (2002). *Gestión de la diversidad* en Jiménez A; Pimentel, M. y Echeverría, M. (Cood) (2002). *España 2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Castells, M. (2005). *La era de la información (vol. 1): economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Castilla, A. (2013). *Optimización del talento en las organizaciones: gestión por expectativas*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

Castilla, A. (2014). Optimización del talento en las organizaciones: una mirada desde la realidad de la Dirección de RRHH. *Athenea Digital*, Vol. 4, nº 2, 285-291. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5565/rev/athenea.1344>

Castillo, A.M. (1992). *Reflexiones en torno a la estructuración de los contenidos de la Economía de la Empresa en los programas docentes de iniciación*. Málaga, España: Edinford.

Castillo, A.M. (1995). *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. EOI Escuela de negocios. Fundación Escuela de Organización Industrial.

Cat, F. y Maillot, F. (2012). Prácticas de RSE y retención: ¿Qué están haciendo las empresas?. *IEEM Revista de Negocios*, nº 6, Diciembre, 82-83.

Cea D'ancona, M.A. (1998). *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid, España: Síntesis.

Centro Nacional de Información de la Calidad (2011). *La gestión del talento*. Informe proactivo del boletín de la Asociación Española para la Calidad nº 104, sobre el proceso a implantar en una organización sobre la Gestión del Talento.

Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M. y Michaels III, E.G. (1998). The War of Talent, *The McKinsey Quarterly*, nº 3, 44-57.

Champy, J. y Nohria, N. (2001). *Ambición: Los secretos de los Grandes líderes*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Chang, S, Chem, S. y Lai, J. (2008). The effect of Alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, Vol. 36, 293-316.

Chávez, A.S., Rivero, M.J. y de la Torre, T.L. (2012). *Elementos que conforman los pasivos intangibles en una empresa mexicana*. XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. 3, 4 y 5 de Octubre. México D.F.

Chen, J., Zhu, Z. y Xie, H.Y. (2004). Measuring Intellectual Capital a New Model and Empirical Study. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, 195-212.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Chiva, R., Alegre, J. y Lapiedra, R. (2007). Measuring Organizational Learning Capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, nº 3, 224-242.

Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del capital intelectual*. CIC-IADE, Madrid.

Chinchilla, N. (2006). *Ser una empresa familiarmente responsable. ¿Lujo o necesidad?*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Chinchilla, N. (2007). *Guía de buenas prácticas de la empresa flexible*. Consejería de Empleo y Mujer de la Comunidad de Madrid.

Chinchilla, N. (2011). Empresas sabias: cambiando paradigmas en la dirección de personas. *Revista Capital Humano*, nº 250, Enero, 52-54.

Chinchilla, N. y Moragas, M. (2010). *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Barcelona, España: Editorial Ariel (Planeta, S.A.).

Club Intelect. (1998). *Medición del capital intelectual*. Instituto Universitario Euroforum Escorial. San Lorenzo del Escorial. (Madrid).

Cohen, D. y Prusak, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organization Work*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

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

Collings, D.G., Scullion, H. y Vaiman, H. (2015). Talent management: Progress and Prospects. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, nº 3, April. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/275897420_Talent_management_Progress_and_prospects

Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde relativo a la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366>

Comisión Europea. (1996). *Recomendación de 3 de abril de 1996*. (96/280/CE; Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Serie L. Número 107/8 de 30 de Abril de 1996).

Comisión Europea (2003). *Recomendación de 6 de mayo de 2003*. (2003/361/CE; Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Serie L. Número 124 de 20 de mayo de 2003).

Comisión Europea (2014). *Reglamento nº 651/2014*, de 17 de junio, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado. DOUE núm. 187, de 26 de junio de 2014, 1-78.

Comte-Sponville, A. (2004). *El capitalismo, ¿es moral?*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Cresswell, J. (Ed.). (2009). *The Oxford Dictionary of Word Origins* (2nd ed). Oxford, England: Oxford University Press.

Cubeiro, J.C. (2008). *Presente y futuro del desarrollo de los talentos en España. Desarrollo del talento*, coord. Javier Blanco, 350-362. Madrid, España: Asociación Española de la Dirección y el Desarrollo de Personas (AEDIPE) Centro and Pearson Educación, S.A.

Cuervo García, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, nº 56, 362-378.

Cuervo García, A. (1994). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid, España: Cívitas.

Cuervo García, A. (Director), Vázquez Ordás, C.J. (Coord.). (2008). *Introducción a la administración de empresas*. 6º edición. Navarra, España: Cívitas (Editorial Aranzadi, S.A.).

Curto, M. (2012). La Responsabilidad Social interna de las empresas. *Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de la Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 16, Septiembre. IESE Business School. Universidad de Navarra. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf

Czinkota, M. y Kotabe, M (2001). *Administración de Mercadotecnia*, Segunda Edición, México: International Thomson Editores.

Daft, R.L. (2003). *Management*, 6º edición, New York, USA: Thomson/South-Western.

Daley, J. (2001). The intangible economy and Australia. *Australian Journal of Management*, Vol. 26, edición especial Agosto, 3-19.

Darwill, T (2008). *The Concise Oxford Dictionary of Archaeology* (2nd ed). Oxford, England: Oxford University Press.

Davenport, T.H., DeLong, D.W. y Brees, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, Vol. 36, nº 2, 43-57.

Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998). Working Knowledge. *Harvard Business School Press*. Boston.

Davies, B. y Davies, B.J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Education Management*, Vol. 24, nº 5.

Davis, S. y Botkin, J. (1994). The coming of knowledge-based business. *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre, 165-170.

De Aparicio, X. (2009). La gestión del conocimiento y las TICs en el siglo XXI. *CONHISREMI Revista Univertitaria de Investigación y Dialogo Académico*, Vol. 5, nº1. Recuperado de <http://conhisremi.iuttol.edu.ve/pdf/ARTI000008.pdf>

De Benito, C. (2016). ¿Existen de verdad malos líderes?. *Aedipe. Dirigir Personas*, nº 27, II Época, 12-20.

De la Cuesta, M. (2005). Las inversiones socialmente responsables como palanca de cambio económico y social. *Revista Futuros*, Vol. 111, nº 11.

De la Cuesta, M y Valor, S. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico*, nº 27, 7-19.

Dean, A. y Kretschmer, M. (2007). Can ideas be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique. *Academy of Management Review*, Vol. 32, 573-594.

Delgado, C. (2002). *Mucho más que salario. La compensación total flexible*. Madrid, España: McGraw-Hill/Iberoamericana de España, S.A.U.

Deloitte University Press (2015). *Global Human Trends 2015. Leading in the new world of Work*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>

Dhanalakshmi, R.V. y Balanaga, K. (2014). A study on talent management as a strategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome. *International Journal of Bussines and Administration Research Review*, Vol. 2, nº 4, Enero-Marzo, 183-186.

Dierickx, I. y Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, Vol. 33, 1504-1513.

Dolan, S., Schuler, R.S. y Valle, R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGrawHill

Dolan, S. L. y Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 10, 35-52.

Domínguez Aguirre, L.R., Ramírez, A.F. y García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), Enero-Junio, 59-70.

Dries, N. (2013). Talent management from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, nº 4, December, 267-271.

Dries, N., Cotton, R.D., Bagdadli, S. y Ziebell, M. (2014). HR Directors Understanding of Talent: A cross-cultural study. A. Al Ariss (ed.), *Global Talent Management*, VIII, 15-28.

Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, Vol. 70, nº 5, 95-104.

Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York, USA: Harper Business.

Drucker, P. (2003). *Llega una nueva organización a la empresa*. Gestión del conocimiento. Harvard Business Review. Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Economist Intelligence Unit (2006). The CEO's role in Talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow. London, *The Economist*.

Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital. Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York, USA: Harper Collins Publishers, Inc.

Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1999). *El capital intelectual*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Edvinsson, L. y Stenfelt, C. (1999). Intellectual capital of nations – for future wealth creation, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 4, n° 1, 21-23.

Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, Vol. 114, n° 4, 356-364.

Euroforum (1998). Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. *Euroforum*, El Escorial (Madrid). Recuperado de <http://gestiondelconocimiento.com/web/gestion-del-conocimiento>

European Comision (2006). *Informe RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs*. Belgium: European Communities.

Evans, P., Pucik, V. y Björkman, I. (2010). *Global Challenge: International Human Resource Management*, 2nd edition. New York, USA: McGraw-Hill.

Fakhreldin, H. (2013). The Effect of Talent Management on Organizational Succes: A Comparative Study in the Petroleum Sector in Egypt. *Journal of US-China Public Administration*, 10(4), April, 358-367.

Felmlee, D.H. (1995). Cuseand consequences of women's employment discontinuity, 1967-1973. *Ork and captions*, 22.

Fernández Aguado, J. (2005). *La administración de los sentimientos de la organización*. Mexico: Panorama Editorial.

Fernández Aguado, J. (2006). Patologías organizativas: una introducción. *Revista Capital Humano*, n° 205, Diciembre, 38-43.

Fernández Aguado, J. (2008). El alma de las organizaciones. *Revista Capital Humano*, nº 218, Febrero, 44-47.

Fernández Aguado, J. y Peñalver, O. (2004). *Feelings Management: una aplicación práctica. La gestión de los sentimientos organizativos*. La Caixa.

Fernández Aguado, J., Urarte, M. y Alcaide, F. (2008). *Patologías en las organizaciones*. Madrid, España: Lid Editorial Empresarial.

Fernández Baptista, A. (2012). Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, Vol. 9, nº 1, Septiembre-Febrero.

Fernández Pirla, J.M. (1972). *Economía y gestión de la empresa*. Madrid, España: Ed. ICE.

Fernández Sánchez, E., Montes, J.M. y Vázquez Ordás, C. J. (1997). La Teoría de la Ventaja Competitiva basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, nº 3, 11-31.

Ferrell, O. C. y Hirt G. (2001). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*, 4ª edición, México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana

Fiallo, D., Alvarado, P. y Soto, L.S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*, Septiembre. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of Leadership Effectiveness*. New York, USA: McGraw-Hill.

Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Economicas CUC*, Vol. 35, nº 1, 61-77.

Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of human capital. Measurement the economic value of employee performance*. American Management Association.

Friedman. M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, *The New York Magazine*, Septiembre. Recuperado de <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos (Fundipe) (2001). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. Madrid, España: Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos.

Funes, Y. y Hernández, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual. *Revista Contaduría y Administración*, nº 203, Octubre-Diciembre, 45-58.

Galindo, A. (2005). Aspectos de la valoración de empresas en la nueva economía (I). *Alta Dirección, S.A.*, año XL, nº 240, 111-115.

Gallardo Gallardo, E., Dries, N. y González Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of talent in the world or work?. *Human Resource Management Review*, Vol. 23, nº 4, 290-300.

Gallardo Gallardo, E., González, T., Martínez, C. y Pardo del Val, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Rol del departamento de recursos humanos. *Revista venezolana de Gerencia*, Vol. 17, nº 58, Abril-Junio, 232-252. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29023348003>

Gallardo Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. y Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 25, 264-279.

García del Junco, J. y Calvo de Mora, A. (2002). La administración basada en la evidencia para la gestión del conocimiento y la toma de decisiones en las learning organization. *Alta Dirección, S.A.*, año XXXVII, nº 222, Marzo-Abril, 137-146

García Gutiérrez, D.M. y García García, R. (2005). La pequeña y mediana empresa ante un entorno competitivo. *Alta Dirección, S.A.*, año XL, nº 240, 71-77.

García Marín, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA*, Vol. 21, nº 1, Enero-Marzo.

García Parra, M. (2004a). Activos inmateriales y contabilidad. *Revista Intangibles*, 2, julio. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/25>

García Parra, M. (2004b). Los elementos integrantes de la nueva riqueza de la empresa. *Revista Intangible Capital*, Vol. 0, nº 1, Julio. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/16>

García Parra, M., Simó, P., Mundet, J. y Guzmán, J.; (2004). Intangibles: activos y pasivos. *Revista Management & Empresa*, nº 37, Febrero, 32-42. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/15>

García Parra, M., Simó, P. y Sallan, J.M. (2006). Editorial La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Revista Intangible Capital*, Vol. 2, nº 13, Julio-Septiembre, 277-307.

Gasalla, J.M. (2005). *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*. (7ª edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Gasalla, J.M. (2014). *La nueva dirección de personas. La Dirección por Confianza (DpC)*. (13ª edición). Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Glazer, R. (1998). *Measuring the knower: toward a theory of knowledge equity*. *California Management Review*, Vol. 40, nº 3, verano, 175-194.

Goffee, R. y Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, Vol. 85, nº 3, 72-79.

Gogan, L.M., Artene, A., Sarca, I. y Draghici, A. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, nº 221, 194-202.

Gómez Díez, R. (2009). La gestión reputacional del talento. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, nº 14, Julio.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª edición. Madrid, España: Pearson Educación.

Gonzales Miranda, D.R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, Vol, 45, nº 156, Octubre-Diciembre, 45-72.

González Cruz, T., Martínez Fuentes, C. y Prado del Val, M. (2009). La gestión del talento en la empresa industrial española. *Economía Industrial*, nº 374, 21-35.

González Hernández, J.C., Garrido, H. y Martínez-Vara, F. (2006). *Responsabilidad Social Corporativa en la pyme*. Cámaras de comercio.

Goñi, J.J. (2008). *Talento, tecnología y tiempo. Los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33, nº 3, 114-135.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5ª edición). Navarra, España: Thomson-Civitas, Cizur Menor.

Gratton, L. (2012). *Prepárate: el futuro del trabajo ya está aquí*. Barcelona, España: Galaxia Gutenberg, S.L.

Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Singh, R y Parasuraman, S. (1977). Work and family influences on departure from public accounting, *Journal of Vocational Behaviour*, nº 50.

Gutiérrez Alvarado, J.J.A. (2011). La gestión del talento y la generación de valor en la empresa. *Cuadernos de investigación de la Escuela de PostGrado de la UPC*, nº 15, Julio.

Gwartney, J., Lawson, R. y Block, W. (1996). *Economic Freedom of the World: 1975-1995*. Vancouver, B.C., Canadá: The Fraser Institute.

Gwartney, J., Lawson, R. y Samida, D. (2000). *Economic Freedom of the World: 2000 Annual Report*. Vancouver, B.C., Canadá: The Fraser Institute.

Gwartney, J., Lawson, R. y Emerick, N. (2003). *Economic Freedom of the World: 2000 Annual Report*. Vancouver, B.C., Canadá: The Fraser Institute.

Hall, H.R. (1990). *Organizaciones: estructuras y proceso*. Madrid, España: Prentice-Hall.

Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Hansen, G. y Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, nº 5, 399-411.

Harford, T. (2009). *El economista camuflado. La economía de las pequeñas cosas*. Madrid, España: Ediciones Planeta Madrid, S.A.

Harvey, M.G y Lusch, R.F. (1999). Balancing the intellectual capital books: intangibles liabilities, *European Management Journal*, Vol. 107, nº 1, February

Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J.C. (2005). *Competency-Based Approach*, 10ª edición. Cincinnati, USA: South Western.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*, 3ª edición. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, M.J. (Coord.). (2012). *Administración de empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Hill, C.W. y Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica*. 8ª edición. México: McGraw-Hill.

Howatson, M.C. (Ed.). (2011). *The Concise Oxford Companion to Classical Literature*. (3th ed). Oxford, England: Oxford University Press.

Hsu, Y.H. y Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change* (in press).

Huber, G. (1991). Organizational Learning: Contributing Processes and the Literatures. *Organizational Science*, Vol. 2, 88-115.

Huerta, E. y García, C. (2004). ¿Cómo compiten las Empresas Españolas? Estrategias y resultados. *X Taller de metodología de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*. Girona.

Huete, L.M. y García Arevalillo, J. (2015). La puesta en valor del talento de la generación facebook. *Harvard Deusto business review*, nº 246, 62-71.

Huselid, M.A., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 40, nº 1, 171-188.

Huselid, M.A., Beatty, R.W. y Becker, B.E.(2005a). A players or A positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, Vol. 83, nº 12, 110-117.

Huselid, M.A., Becker, B.E. y Beatty, R.W. (2005b). *El cuadro de mando del capital humano. Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Iles, P., Xin, C. y Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, Vol. 45, nº 2, 179-189.

Instituto de Contabilidad y Auditoría de cuentas (ICAC) (1992). *Resolución del 21 de enero de 1992, del Presidente del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan las normas de valoración del inmovilizado inmaterial*. BOE de 8 de enero de 1992.

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) (2013): *Resolución del 28 de mayo de 2013, de la Presidenta del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se dictan las normas de registro, valoración e información a incluir en la memoria del inmovilizado inmaterial*. BOE de 3 de junio de 2013.

International Accounting Standard Comité (1983). IAS 22 *Combinaciones de empresas*, Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

International Accounting Standard Comité (1993). IAS 9 *Costes de investigación y desarrollo*, Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

International Accounting Standard Comité (1993). IAS 22 *Combinaciones de empresas*, Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

International Accounting Standard Comité (1998). IAS 38 *Activos intangibles*, Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

International Accounting Standard Comité (1998b). IAS 22 (revisada) *Combinaciones de empresas*, Instituto de Censores Jurados de Cuentas.

Itami, H. y Roehl, T.W.(1991). *Mobilizing invisible Asset*. Re-edición. Cambridge y Londres, England: Harvad University press.

Jaramillo, O.L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad Norte en los sectores de confección y alimentos. *Pensamiento y gestión*, nº 18.

Jefatura del Estado (2007). *Ley 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en material contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea*. BOE nº 160, de 5 de julio de 2007, 29016-29047.

Jefatura del Estado (2007). *Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres*. BOE nº 71, de 23 de marzo de 2007, 12611-12645.

Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid, España: Prentice Hall, Financial Times.

Jericó, P. (2007). *Nomiedo en la empresa y en la vida*. Barcelona, España: Alienta editorial.

Jericó, P. (2008). Construyendo compromiso. *Revista Capital Humano*, nº 221, Extra 20º Aniversario Mayo, pp. 34-37.

Jericó, P. (2012). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Jiménez, A. (2002). *El mercado laboral español 2000-2010* en Jiménez A; Pimentel, M. y Echeverría, M. (Coord) (2002). *España 2010: Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid, España: Díaz de Santos.

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

Jonsen, K., Weg, S. y Martín, R. (2012). Cómo gestionar el talento de los nativos digitales. *Revista Capital Humano*, nº 266, Junio, 60-65.

Joyanes, L. (2015). *Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid, España: Marcombo, S.A.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993) The balanced scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Kaplan, R.S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Kast, D. y Rosenzweig, J.E. (1987). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas y contingencias*. México: McGraw-Hill.
- Kehinde, J.S. (2012). Talent Management: Effect on Organization Performances. *Journal of Management Research*, Vol. 4, n° 2.
- Kennedy, P. (1993). *Hacia el siglo XXI*. Barcelona, España: Plaza & Janés Editores.
- Klerman, J.A. y Leibowitz, A. (1994). Job continuity among new mothers, *Demography*, n° 36.
- Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combine capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3, n° 3, Agosto, 383-397.
- Koka, B. y Prescott, J. (2002). Strategic Alliances as Social Capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 795-816.
- Konek, C.W. y Kitch, S.L. (1994). *Womensand careers: issues and challenges*, Sage.
- Kotter, J.P. y Cohen, D.S. (2003). *Las claves del cambio. Casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Barcelona, España: Ediciones Deusto, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Kumari, P. y Bahuguna, P.C. (2012). Measuring the impact of talent management on employee behavior: an empirical study of oil and gas industry in India. *Journal of Human Resource Management and Development*, Vol. 2, n° 2, September, 65-85.
- Lawler III, E. (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Lawson, T.E. y Hepp, R.L. (2001). Measuring the performance impact of human resource initiatives. *Human Resource Planning*, Vol. 24, n° 2, 36-44.

Lehner, F. (1990). Expert systems for organizational and managerial task. *Information and management*, Vol. 23, nº 1, 31-41.

Lev, B. (2003). *Intangibles: medición, gestión e información*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Levitt, B. y March, J. (1988). Organizational Learning. *American Review of Sociology*, nº 14, 319-340.

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

Licea, J. (2015). *Capital intelectual factor estratégico de creación del conocimiento en el CIDESE*. Tesis para la obtención del Grado de Maestro en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York, USA: McGraw Hill.

Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982): Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, nº 13, 418-438.

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

Llopart, X. y Redondo, R. (1997). *La gestión de los Recursos Humanos. Aplicación del método de gestión con base en competencias*. Barcelona, España: Universitat de Barcelona. Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Lloria, M. B. (1999). *El conocimiento como recurso y capacidad: un análisis de la ventaja competitiva*, IX Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, Burgos, 12-14.

Lloria, M. B. (2001) Conocimiento versus integración de conocimiento: un análisis de la ventaja competitiva. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, nº 26, 5-18.

Lloria, M.B. (2004). *Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.

López Viñegla, A. y Nevado Peña, D. (1999a). El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económica-financiera (I). *Capital Humano*, n° 121, 18-26.

López Viñegla, A. y Nevado Peña, D. (1999b). El cuadro de mando y los recursos humanos: gestión coordinada desde una perspectiva económica-financiera (II). *Capital Humano*, n° 122, 50-60.

Lorenzo, R. (2006). ¿A qué se le denomina talento. Estado del arte acerca de su conceptualización. *Intangible Capital*, Vol, 11, n° 2, Enero-Marzo, 72-163.

Luna-Arocas, R. y Morley, M.J. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal International Management*, Vol. 8, n° 1, 28-51.

Luzuriaga, D.L. y Fierro, I. (2015). Análisis del talento humano en el desarrollo de las empresas: engagement. *Res non Verba*, Abril, 91-105.

Mahoney, J.T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, Vol. 33, n° 2, 91-101.

Malgioglio, J.M., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., Mancini, C., Mannini, S., Tapia, A y Vázquez, C. (2001). *Capital Intelectual: el intangible generados de valor en las empresas del tercer milenio*. Sextas jornadas “Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Noviembre, 350-360. Recuperado de http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,Carazay,Suardi_capital%20intelectual.pdf

Mandhanya, Y. y Shah, M. (2010). Employer branding – A tool for talent management. *Global Management Review*, Vol. 4, n° 2, 43-48.

- McElroy, M.W. (2001). Social Innovation Capital, *Draft, Macroinnovation Associates*, Julio, 1-14.
- McGahan, A. y Porter, M.E. (1997). How much does industry matters, really?. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 1, 5-14.
- McGregor, D.M. (1960). The Human Side of Enterprise, *Management Review*, American Management Association
- Mead, D.C. y Liedholm, C. (1998). The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries. *World Development*, Vol. 26, 61-74.
- Mejía, A., Bravo, M. y Montolla, A. (2013). El factor humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, Vol. 34, nº 1, Enero-Abril, 2-11.
- Mejía, A., Jaramillo, M y Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ocklan*, Vol. 4, nº 1, Enero-Junio, 43-81.
- Meyers, C. (2015). *From essence to excellence: A strengths-based approach to talent management*. Tesis Doctoral. Tilburg University.
- Michaels, E., Handfield-Jones; H. y Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Miquel, S., Bigné, E., Levy, J.P., Cuenca, C.A. y Miquel, M^a.J. (1996). *Investigación de mercados*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ministerio de Economía y Hacienda (1990). *Real Decreto 1643/90, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad*. B.O.E. nº 310, de 27 de diciembre de 1990, 38531-38616.

Ministerio de Economía y Hacienda (2007). *Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de contabilidad*. B.O.E. n° 278, de 20 de noviembre de 2007, 47402-47407.

Ministerio de Economía y Hacienda (2007). *Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas*. BOE n° 279, de 21 de noviembre de 2007, 47560-47566.

Ministerio de Economía y Hacienda (2010). *Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre, por el que se aprueban las Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas y se modifica el Plan General de Contabilidad aprobado por Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre y el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas aprobado por Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre*. BOE n° 232, de 24 de septiembre de 2010, 81005-81140.

Minguillón, J. (2015). Datos, información, conocimiento: ¿sabiduría?. *BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 34, Juny. Recuperado de <http://bib.ub.edu/es/34/minguillon.html>

Mirabal, J. (2015). Gestión dinámica de conocimiento organizacional. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Vol. 12, n° 2, 55-78.

Moayedí, Z. y Vaseghi, M. (2016). The Effect of Talent Management on Organizational Success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, Vol. 2, n° 3, 16-20.

Monclus, R., Rodríguez, A., Torres, T. y Vidal, A. (2006). Tratamiento contable de la información sobre activos intangibles. *Revista Internacional Legis de Contabilidad & Auditoría*, n° 28.

Moraleda, E. (2014). *Los retos del directivo actual. Conductas, competencias y valores imprescindibles del profesional del siglo XXI*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP, S.L.U. Grupo Planeta.

Moreno, F. y Godoy, E. (2012). El Talento Humano: un Capital Intangible que otorga Valor en las Organizaciones, *International Journal of Good Conscience*, Vol. 7, n° 1, Abril, 57-67.

Moreno, L.A., Carbajal, S., Cortés, I., Varela, N.D. y Chávez, E. (2009). Gestión de talentos. Un reto planteado por la globalización y la competitividad. *Revista Cultura Científica y Tecnológica CULCyT*, Vol. 6, nº 30, Enero-Febrero, 17-30.

Mundet, J., Suné, A. y Sallán, J.M. (2004). Gestión del conocimiento. Reflexiones sobre la dirección de organizaciones en la sociedad del conocimiento. *Management & Empresa*, nº 38, 7-14.

Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona, España: Profit Editorial, S.L.

Muñiz, L. (2012). *Diseñar cuadros de mando con Excel*. Profit Editorial, S.L. Barcelona, España: Profit Editorial, S.L.

Muñiz, L. (2013). “Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión”. Profit Editorial, S.L. Barcelona

Muñoz-Seca, B. y Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.

Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 2, 242-266.

Navarro, K. (2007). *Aproximación estratégica a la Gestión del Conocimiento de las Empresas Familiares*. Anteproyecto de Tesis Doctoral. Universidad de Catilla la Mancha.

Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 14, nº 1, Enero-Abril, 30-45.

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 3ª edición. Madrid, España: Civitas.

Navas López, J. E. y Guerras Martín, L.A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Navarra, España: Civitas Editorial Aranzadi, S.A.

Navas López, J. E. y Ortiz de Urbina, M. (2002). El capital intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía Industrial*, Vol. 4, nº 346, 163-171.

Negroponete, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona, España: Ediciones B.

Nevado, D. y López Ruíz, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Madrid, España: Prentice Hall.

Nevado, D. y López Ruíz, V. (2008). Medición y gestión de intangibles como soporte de la gestión en recursos humanos. *Revista CEF Trabajo y Seguridad Social*, nº 308, Noviembre, 157-208.

Newman, V. (1997). Redefining Knowledge management to deliver competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, nº 2, 123-132.

Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, USA: Oxford University Press.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.

O'Reilly, Ch. A. y Pfeffer, J. (2000). Cisco Systems: Acquiring and retaining talent in hypercompetitive markets. *Human Resource Planning*, Vol, 23, nº 3, 38-52.

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 5, n° 3, 19-36.

Ordóñez de Pablos, P. (2001). *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: influencia sobre los resultados organizativos*. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo.

Ordóñez de Pablos, P. (2002a). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the Middle East. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, n° 3, 287-302.

Ordóñez de Pablos, P. (2002b). Un enfoque para el análisis de las sinergias dinámicas derivadas de los activos intangibles: el conocimiento como puente hacia el futuro organizativo. *Alta Dirección, S.A.*, Vol. 37, n° 222, Marzo-Abril, 127-136.

Ordóñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain. A comparative review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, n° 1, 61-81.

Ordóñez de Pablos, P. (2004). El Capital Estructural Organizativo Como Fuente de Competitividad Empresarial: un estudio de indicadores. *Revista Economía Industrial*, n° 357, 131-140.

Ouchi, W.G. (1984). *Teoría Z*. Barcelona, España: Ediciones Orbis.

Paradiso, G. (2014). *Es el liderazgo ¡estúpido!*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Duken.

Pasher, E. (1999). *The Intellectual Capital of the State of Israel: a look to the Future-The hidden Values of the Desert*. Israel: Ed. Pasher & Co. Herzliya Pituach.

Pastor, D., Glova, J., Liptak, F. y Kovac, v. (2017) Intangibles and methods for their valuation in financial terms: Literature review. *Intangible Capital*, Vol. 13, n° 2, 387-410. Recuperado de <http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/752/628>

Payambarpour, S.A. y Hooi, L.W. (2015). The impact of talent management and employee engagement on organizational performance. *Int. J. Management Practice*, Vol. 8, n° 4, 311-336.

Pedler, M., Boydell, T. y Burgoyne, J. (1989). Towards the Learning Company, *Management Education and Development*, Vol. 20, nº 1, 1-8.

Peluffo, M. y Catalán, E. (2002). Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*, nº 10, Agosto.

Pérez-Bustamante, G. (2000). Capital intelectual e innovación en conocimiento. Documento presentado al X Congreso Nacional de ACEDE: Investigación Económica, Competitividad y Entorno Institucional de la Empresa, Oviedo, Septiembre.

Pérez López, S., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. (2005). Medición del aprendizaje organizativo: propuesta de una escala multidimensional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Vol. 14, nº 2, 159-176.

Pérez-Montoro, M. (2004). *Identificación y representación del conocimiento organizacional: la propuesta epistemológica clásica*. Barcelona, España: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Pérez Ortega, G. y Tangarife, P. (2013). Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. *Saber, Ciencia, Libertad*, Vol. 8, nº 1, 143-166.

Pérez Simarro, M.A. (2008). El teletrabajo: pros y contras de trabajar en casa. *Lex Nova*, nº 53, Julio-Septiembre, 22-24.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones to competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 179-191.

Peters, T. (2005). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Pfeffer, J. y Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

- Piera, M. (2015). Talento flexible, el futuro de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Review*, n° 245, Mayo, 54-60.
- Pin, J.R. (2004). ¿DRH &IT? Efectos de la automatización de procesos en el capital humano: El e-people Management. *Revista Capital Humano*, n° 179, Julio-Agosto, 66-74.
- Poch, R. (1998). *Manual de Control Interno*. Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España. Barcelona, España: Escuela de Auditoría.
- Poorhosseinzadeh, M. y Subramanian, I.D. (2013). Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 7, n° 6, 330-338.
- Porret, M. (2000). *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Universitat de Barcelona (UB). Barcelona, España: Ediciones Gráficas Rey, S.L.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA: Compañía Editorial Continental.
- Prada, E. (2008). Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. *Anales de documentación*, n° 11, 183-196.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, Mayo-Junio, 79-91.
- Prusak, L. (1998). *Presentation to the Conference Board*. Conference on Knowledge Management and Organizational Learning (Chicago), Abril.
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (2003). La gestión del intelecto profesional: sacar el máximo de los mejores. *Gestión del conocimiento. Harvard Business Review*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Ramírez, Y. (2004). Activos intangibles visibles: identificación y reconocimiento contable. *Partida Doble. Revista de Contabilidad, Auditoría y Empresa*, nº 154.

Ramírez, Y. (2007). El capital intelectual en los estados financieros: una necesidad. *Partida Doble. Revista de Contabilidad, Auditoría y Empresa*, nº 184.

Ramírez, Y (2010). Medición y gestión del capital intelectual en el ámbito territorial. *Revista de estudios regionales*, nº 88, 223-249.

Rampersad, H.K. (2006). *El cuadro de mando personal. Una guía para equilibrar trabajo y vida*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Real Academia Española (2001) *Diccionario de la lengua española*. 22ª Edición. Madrid, España: Editorial Espasa Calpe, S.A.

Reed, R. y de Fillippi, R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 15, nº 1, 88-102.

Reed, K. K., Lubathin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management studies*, Vol. 43, 867-893.

Reilly, P (2008). Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management*, Vol. 37, nº 4, 381-388.

Revilla, E. (1996). *Factores determinants del aprendizaje organizativo. Un Modelo de Desarrollo de productos*. Club Gestión Calidad. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.

Rifkin, J. (2000). *La era del acceso. La revolución de la nueva economía*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Rifkin, J. (2004). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. (9ª edición). Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Robertson, A. y Abbey, G. (2003). *Managing Talented People*. Edinburgh, Scotland; Pearson Education Limited.

Robles, M.A. (2013). *I love my pyme. Lovers versus Managers*. Madrid, España: Ediciones Códice.

Robles, J.R. y Zárata, R.E. (2013). Impacto del capital intelectual en facultades de negocios de las universidades públicas. *Sotavento MBA*, n° 22, 68-81.

Rodríguez, J.M. (2005). El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles, *Madr+id*, n° 28, Marzo. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista28/aula/aula2.asp>

Rodríguez Castellanos, A. y Araujo, A. (2005). Métodos para la valoración económico-financiera de los intangibles. *Capital Intelectual*, n° 0, 1er trimestre, 18-29.

Rodríguez-Durán, M.O. y Murillo, S. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Dom. Cien*, Vol. 2, número especial, Agosto, 247-256.

Rodov, I. y Leliaert, P. (2002). Filian: financial method of intangible assets measurement. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, n° 3, 323-336.

Roldán, J.L. (2000). Sistemas de información ejecutivos (EIS): Un estudio descriptivo sobre la situación en España. *La Empresa del Siglo XXI: Finanzas, Tecnologías y Sistemas de Información*, n° 2, 237-254.

Ronco, E. y Lladó, E. (2001). *Aprender a gestionar el cambio*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Iberica, S.A.

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. y Edvinsson, L. (2001a). *Capital intelectual. El valor intangible de la empresa*. Barcelona, España: Paidós empresa.

Roos, G., Bainbridge, A. y Jacobsen, K. (2001b). Intellectual capital as a strategic tool. *Strategic & Leadership*, Vol. 29, n° 4, 21-26.

- Rosique, M. (2015). *Poder, influencia y autoridad*. Madrid, España: Alienta Editorial.
- Roslinas, S. y Tay, A. (2010). The Relationship of Psychological Empowerment, Talent Engagement and Talent Outcomes. *International Review of Business Research Papers*, Vol. 6, nº 1, February, 215-227.
- Rouse, M.J., Daellenbach, U.S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, nº 5, 487-494.
- Rubio, C. (2006). Políticas empresariales y herramientas de gestión que favorecen la conciliación entre el trabajo y la familia. *Interban Network, S.L.*, nº 11, Noviembre-Diciembre.
- Ruíz, A. (2016). Employer branding y personal branding. *Aedipe Cataluña*, nº 39, Marzo, 30-32.
- Rumelt, R. (1984). *Towards a Strategic Theory of the Firm*. En R. B. Lamb Ed., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Russo, D. (2010). *17 reglas para atraer y retener el talento*. Financial Times Press.
- Safón, V. (2000). *La flexibilidad de la empresa. Teoría, cuantificación y práctica*. Valencia, España: Editorial Promolibro.
- Salazar, E., de Castro, G. y López, P. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para calificarlo y medirlo. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, nº 37, 1-16.
- Salazar, J. M. (2003). Gestión del Conocimiento: Origen e implicaciones organizativas. *Revista Foto ESINE (Centro de Estudios Técnicos Empresariales)*, nº 17, Marzo, 25-27.
- Saldarriaga, J.G. (2013). Responsabilidad Social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios gerenciales*, nº 29, 110-117.

Sánchez-Bayo, A. (2014). *Arqueología del talento. En busca de los tesoros personales*. (3ª Edición). Madrid, España: ESIC Editorial.

Sánchez Riofrío, A. y Arévalo, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001-2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, Vol. 3, nº 3, Diciembre, 59-70.

Sánchez Medina, A.J., Melián, A. y Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, Vol. 13, nº 2, 97-111.

Sánchez, R. y Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management. The Strategic Management Series*. USA: John Wiley & Sons.

Sanguino, R. (2003). *La Gestión del conocimiento. Su importancia como recurso estratégico para la organización*. Recuperado de <http://www.5campus.org/leccion/km>

Santesmases, M. (2009). *Dyane Versión 4: diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercado*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Sarabia-Sánchez, F.J. (Coord.). (2013). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Sarmiento, G. (2011). *Análisis de los intangibles como recursos estratégicos en las administraciones públicas: una aplicación al caso de la Ciudad Autónoma de Melilla*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.

Sarur, M.S. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, nº 1, 39-45.

Schein, E.H. (1972). How to link strategic vision to core competences. *Sloan Management Review*.

- Schein, E.H. (1997). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schwandt, D. y Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton, USA: St. Lucie.
- Scullion, H, Collings, D.G. y Caligiuri, P. (2010). Global talent management, *Journal of World Business*, Vol. 45, n° 2, April, 105-108.
- Serrano, J. y García, S. (2013). *El ocaso del empleo. Cómo sobrevivir en el futuro del trabajo*. Barcelona, España: Libros de Cabecera, S.L.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis Doctoral. Universitat Politècnica de València.
- Senge, P. (1992). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday. (version en castellano: *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, S.A.
- Serradell, E. y Juan Pérez, A. A. (2003). *La gestió del coneixement en la nova economia*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Recuperado de <http://www.uoc.edu/dt/20133/20133.pdf>
- Shafieian, G. (2014). Defining talent management components. *Advanced computational Techniques in Electromagnetics*, Vol. 2014, Article ID acte-00182, 1-7. Recuperado de <http://www.ispacs.com/journals/acte/2014/acte-00182/article.pdf>
- Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, pp. 66-85.
- Sierra, R. (1994). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Madrid, España: Paraninfo.

Sierra, M. y Rojo, A. (2014). *Los activos intangibles (capital intelectual) en contabilidad financiera*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Ministerio de Economía y Competitividad.

Simó, P. y Sallán, J.M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 26-2, 65-78.

Simón, C. (2011). Entornos globales, tecnología y nuevos modelos de gestión de personas. *ICE La nueva geografía de la internacionalización*, Marzo-Abril, nº 859, 83-94.

Soberanes, L.T. y de la Fuente, A.H. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, año V, nº 9, Julio-Diciembre.

Solanas, A., Salafranca, Ll., Fauquet, J. y Núñez, M.I. (2005). *Estadística descriptiva en ciencias del comportamiento*. Madrid, España: Thomson Editores Spain. Paraninfo, S.A.

Solé, A. (2013). Sistemas de retribución variable: ventajas e inconvenientes. *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 17, 11-27.

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

Stewart, T. A. (1991). Brainpower: how intellectual capital becoming America's most valuable asset. *Fortune*, Vol. 123, 44-60.

Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Barcelona, España: Granica.

Subramanian, M. y Youndt, M. A. (2005). The influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, 55-79.

Sullivan, P. H. (1999). Profiting from intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, nº 2, 132-142.

Sullivan, P. H. (2001). *Definiciones y conceptos básicos*, en Sullivan, P. H. (eds.), *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la organización*. Barcelona, España: Paidós empresa.

Sun-Tzu y Lawson, J. (2004). *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos*. 4ª Edición. Barcelona, España: Ediciones Obelisco, S.L.

Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: managing and measuring intangible assets*. San Francisco, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Sveiby, K. E. (1998). Measuring intangibles and intellectual capital – An emerging first standard. Recuperado de <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>

Sveiby, K. E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Tannenbaum, R. y Schmidt, W.H. (1958). How to chose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, nº 2, 95-101.

Tannenbaum, R., Weschler, L y Massarik, F. (1961). *Leadership and Orgazation*, New York, USA: Routledge.

Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Sempik, A., Stewart, J. y Williams, H. (2007). Talent: strategy, management, measurement. *Londres Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*.

Tantum Consulting International, S.L. (2015). Informe estado de salud de la empresa española – Edición 2015. Febrero. Recuperado de <http://www.tatum.es>

Tarrago, F. (1972). *Iniciación a la economía de la empresa*. Barcelona, España: Hispano Europea.

Tarrago, F. (1998). *Administració d'Empreses. Apunts*. Departament d'Economia i Organització d'Empreses. Universitat de Barcelona.

- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto logos: investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 53, nº 164, Agosto, 231-249.
- Terrett, A. (1998). Knowledge management and the law firm. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, nº 1, 67-76
- Terricabres, J. M. (1998). *Teoria del coneixement. Material didàctic*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Toffler, A. (1980). *La Tercera Ola*. Barcelona, España: Editorial Plaza y Janés.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La Revolución de la Riqueza*. Caracas, Venezuela: Random House Mondadori.
- Torrent, J. (2016). La economía del conocimiento y el conocimiento de la economía. *Oikonomics Revista de los Estudios de Economía y Empresa*, nº 5, Mayo, 25-32.
- Torres, N.R. (2015). El concepto de capital humano enfocado al conocimiento. *Revista Contribuciones a la Economía*, Marzo. Recuperado de <http://eumed.net/ce/2015/1/capital-humano.html>
- Triadó, X., Aparicio, P., Jaria, N y Elasri, A. (2011). *Administración de la empresa. Teoría y práctica*. Madrid, España: McGraw-hill/Interamericana de España, S.L.
- Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy. Towards a general theory of Human Resource Management*. London, England: Pitman Publishing.
- Uba, D. (2014). Talent Management and human resource practices. *International Journal of Innovation and applied studies*, Vol. 6, nº 4, July, 1011-1018.

Ulrich, D. (2015). From war for talent to victory through organization, *Strategic HR Review*, Vol. 14, nº 1/2, 8-12.

Urarte, M. (2011). Patologías en las organizaciones. *Revista Digital Gestión de Personas*, año 2, nº 8, Septiembre.

Valdemoros, M.J. (2007). Conciliación y competitividad: una oportunidad empresarial. *Fundación Alares*, nº 1, 35-41.

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

Vassiliadis, S., Saufert, A., Baxk, A. y von Krogh, G. (2000). Competing with intellectual capital: Theoretical background. *Institute for Information Management and Institute of Management*. University of St. Gallen. Working paper, nº 43.

Van Zoggel, J. (2009). Claves del liderazgo eficaz: cómo fortalecer el compromiso y desarrollar el talento de las personas. *Training & Development Digest*, nº 79, 42-47.

Velasco, A. (2006). Hacia el equilibrio de la vida profesional y personal. *Congreso Nacional de Recursos Humanos y Management organizado por el Manager Business Forum* (26 de abril, 2006).

Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid, España: Cívitas.

Ventura, J. (1998). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un ensayo Interdisciplinar*. Universidad de Oviedo.

Ventura, J. (2008). *Análisis Estratégico de la empresa*. Madrid, España: Learning Paraninfo, S.A.

Viedma, J.M. (2004). ICBS y Balanced Scorecard como herramienta clave para conseguir la excelencia empresarial en la economía del conocimiento. Recuperado de http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/ICSByBSherramclave.pdf

Vilaseca, J. y Torrent, J. (2005). *Principios de economía del conocimiento. Hacia una economía global del conocimiento*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range planning*, Vol. 30, nº 3, 399-405.

Xanthopoulos, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2009). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 83, 183-200.

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

ANEXOS

Anexo 1. Carta de presentación

Mi nombre es Alejandro Sevy Elías, soy profesor asociado en la Universidad de Barcelona, y estoy realizando, para la obtención del título de Doctor, una investigación sobre la generación de valor empresarial. Concretamente, me interesa conocer el rol de las personas y de ciertas iniciativas empresariales en la mejora del resultado de explotación.

Me dirijo a usted para solicitar su colaboración y ayuda simplemente respondiendo al cuestionario cuyo enlace es: [RESPONDER AL CUESTIONARIO](#)

El objeto de esta investigación pretende analizar si el incremento en los valores finales de la cuenta de resultados de su organización y la consecución de una mejora en la valoración de la misma puede ser la consecuencia conjunta de disponer entre sus filas de empleados con talento así como de ciertas iniciativas emprendidas por la empresa.

Este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente académicos. No obstante, le garantizo la máxima confidencialidad respecto los datos y la información obtenida a partir del cuestionario.

Quiero agradecer de antemano su atención y su valiosa colaboración, y me pongo a su disposición para cualquier duda, comentario o sugerencia que desee realizar.

Por último, quiero indicarle que su colaboración en el cuestionario que se acompaña le ofrece la posibilidad de disponer de un informe con los resultados y conclusiones alcanzados en esta investigación.

Reciba un cordial saludo,

Alejandro Sevy Elías

Anexo 2. Cuestionario

PARTE 1 Datos de clasificación

1) Cargo desempeñado por usted en la organización

<input type="checkbox"/>	Autónomo	<input type="checkbox"/>	Responsable de área
<input type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>	Otros _____

2) ¿A qué sector de actividad pertenece su empresa?

<input type="checkbox"/>	Alimentación	<input type="checkbox"/>	Telecomunicaciones
<input type="checkbox"/>	Consultoría/gestión	<input type="checkbox"/>	Startup
<input type="checkbox"/>	e-Commerce	<input type="checkbox"/>	Venta minorista
<input type="checkbox"/>	Hostelería/restauración	<input type="checkbox"/>	Energía/extracción
<input type="checkbox"/>	Inmobiliario/construcción	<input type="checkbox"/>	Automoción
<input type="checkbox"/>	Transporte/Mensajería	<input type="checkbox"/>	Otros _____

3) Indique el número de empleados de su organización: _____

4) Indique el volumen anual aproximado de las ventas de su compañía

<input type="checkbox"/>	Hasta 50.000 Euros	<input type="checkbox"/>	Entre 1.000.001 y 10.000.000 Euros
<input type="checkbox"/>	Entre 50.001 y 200.000 Euros	<input type="checkbox"/>	Entre 10.000.001 y 50.000.000 Euros
<input type="checkbox"/>	Entre 200.001 y 600.000 Euros	<input type="checkbox"/>	Más de 50.000.000 Euros
<input type="checkbox"/>	Entre 600.001 y 1.000.000 Euros		

5) Indique, en euros, la inversión necesaria para el funcionamiento de su empresa (valor del activo): _____

PARTE 2 *Componentes del talento*

6) ¿Considera el personal como un elemento clave para poder lograr el éxito y mejorar los resultados de su empresa?

Sí No

7) Indique la importancia que usted da a los siguientes atributos en la valoración del personal de su empresa (1 si considera que no tiene ninguna importancia y 5 si considera que tiene máxima importancia)

	1	2	3	4	5
Conocimiento					
Formación					
Capacidad resolutive					
Actitud de vocación/compromiso					
Acción/orientación resultados					

8) ¿Cuáles piensa que son las mayores carencias del personal (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

<input type="checkbox"/>	No tiene carencias	<input type="checkbox"/>	Capacidad (resolutiva)
<input type="checkbox"/>	Conocimiento	<input type="checkbox"/>	Actitud (vocación/compromiso)
<input type="checkbox"/>	Formación	<input type="checkbox"/>	Acción/orientación resultados

9) ¿Qué puntuación otorga a los siguientes atributos a la hora de definir al empleado con talento? (1 si considera que no tiene ninguna importancia y 5 si considera que tiene máxima importancia):

	1	2	3	4	5
Conocimiento					
Formación					
Capacidad resolutive					
Actitud de vocación/compromiso					
Acción/orientación resultados					

PARTE 3 *Facilitadores de la retención y el compromiso*

10) ¿Su empresa realiza acciones para fortalecer vínculos y generar compromiso del personal con talento?

Sí No

11) ¿Qué instrumentos y acciones facilitan y/o fortalecer la permanencia de empleados con talento en la empresa? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

<input type="checkbox"/>	Retribución	<input type="checkbox"/>	Subsanación de patologías empresariales
<input type="checkbox"/>	Conducta, moral o ética empresarial	<input type="checkbox"/>	Liderazgo
<input type="checkbox"/>	Responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	Cultura organizacional
<input type="checkbox"/>	Ambiente o clima laboral	<input type="checkbox"/>	Conciliación

12) En su opinión, ¿qué provoca rotación en su empresa? (puede marcar más de una opción)

<input type="checkbox"/>	Baja retribución	<input type="checkbox"/>	Existencia de patologías empresariales
<input type="checkbox"/>	Ausencia de conducta, moral o ética empresarial	<input type="checkbox"/>	Falta de liderazgo
<input type="checkbox"/>	Ausencia de responsabilidad social	<input type="checkbox"/>	Ausencia de cultura organizacional
<input type="checkbox"/>	Mal ambiente o clima laboral	<input type="checkbox"/>	Ausencia de acciones de conciliación

Retribución

13) ¿Qué tipo de incentivos otorga su empresa a los empleados que cumplen satisfactoriamente con sus cometidos? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

<input type="checkbox"/>	Mejoras salariales	<input type="checkbox"/>	Días de descanso
<input type="checkbox"/>	Mayores responsabilidades	<input type="checkbox"/>	Ayudas para la vivienda
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento público	<input type="checkbox"/>	Ayudas para la formación
<input type="checkbox"/>	Planes de pensiones o complementos de pensiones	<input type="checkbox"/>	Ayudas de transporte
<input type="checkbox"/>	Guarderías o ayudas para guarderías	<input type="checkbox"/>	Ayudas para gastos en área de salud
<input type="checkbox"/>	Comedor	<input type="checkbox"/>	Ayudas para enseñanza de hijos/as o familiares
<input type="checkbox"/>	Ofertas de ocio	<input type="checkbox"/>	Ninguno

14) ¿Qué cree que incentivaría al personal con talento de su empresa? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

<input type="checkbox"/>	Ayuda en el avance de su carrera profesional	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad horaria
<input type="checkbox"/>	Brindar cursos de capacitación/formación	<input type="checkbox"/>	Facilitar acciones que fomenten un agradable ambiente Laboral
<input type="checkbox"/>	Pagar mejores sueldos		

15) Considera que la retribución es una herramienta al servicio de la empresa para retener a los empleados con talento? (1 si considera que no tiene ninguna importancia y 5 si considera que tiene máxima importancia).

1	2	3	4	5

Conducta, moral o ética empresarial

16) ¿Tiene su empresa un código de valores, documento de principios o similar que los explicita?

Sí No

17) ¿Considera que la actuación ética y moral de su empresa le permite retener a los mejores empleados?. Púntue de 1 a 5 (1 si está en total desacuerdo y 5 si está absolutamente de acuerdo).

1	2	3	4	5

Responsabilidad social

18) ¿Qué opinión le merece la responsabilidad social aplicada en su organización? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

- Una moda para grandes compañías con recursos
- Una moda actual de lavado de la imagen exterior de la empresa
- Un gasto innecesario para una empresa de reducida dimensión
- Una inversión en puede mejorar la imagen de mi empresa
- Una herramienta que fortalece el compromiso del personal con la empresa
- No tiene cabida en la pyme

19) ¿En cuáles de los siguientes campos de la RSC está trabajando su empresa?
 (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

<input type="checkbox"/>	Económico (inversiones, accionistas ...)	<input type="checkbox"/>	Producto (salud y protección de los consumidores,...)
<input type="checkbox"/>	Medioambiental (gestión de los residuos,...)	<input type="checkbox"/>	Otros (especificar)
<input type="checkbox"/>	Recursos humanos (ética en el trabajo, salud, seguridad, formación,...)	<input type="checkbox"/>	Ninguno
<input type="checkbox"/>	Sociedad (cuidar el impacto en la sociedad)		

20) Considera que la responsabilidad social como un instrumento a utilizar por la empresa para retener a los empleados con talento? (1 si está en total desacuerdo y 5 si está absolutamente de acuerdo).

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				

Ambiente o clima laboral

21) ¿Considera que con su comportamiento fomenta un clima de trabajo basado en la confianza, la comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo?

Sí No

22) Indique la importancia que usted otorga a los siguientes atributos en la consecución de un agradable clima laboral que favorezca el compromiso del trabajador con talento (1 si considera que no tiene ninguna importancia y 5 si considera que tiene máxima importancia)

	1	2	3	4	5
Autonomía en el trabajo					
Crítica constructiva ante el error					
Apoyo a la formación					
Reconocimiento de aportaciones realizadas					
Equidad en el trato					
Ejercicio de liderazgo					
Motivación					
Realización personal					
Correcta adecuación de las condiciones de trabajo					
Intercambio de información					
Compatibilidad de intereses					
Negociación equitativa					
Eficaz resolución de conflictos					

23) Valore hasta que punto gozar de un buen ambiente en el trabajo disminuye la rotación, favorece el compromiso y ayuda a retener al personal (1 si considera que no tiene ninguna importancia y 5 si considera que tiene máxima importancia)

1	2	3	4	5

Subsanación de patologías empresariales (Entendiendo por patologías empresariales la falta proactividad, el mantenimiento de estructuras innecesarias y/o ineficientes, la falta de comunicación e información, así como trato desigual dispensado al personal interno (trabajadores) y el externo (clientes, proveedores, ...).

24) En su organización, ¿implementa acciones ...

- de identificación de patologías empresariales? Sí No
- para eliminar o mitigar posibles patologías empresariales? Sí No

25) Valore la importancia que tienen para usted los siguientes items al hablar de una empresa enferma (1 si considera que no tiene ninguna importancia y 5 si considera que tiene máxima importancia)

	1	2	3	4	5
La mala comunicación interna					
La desmotivación de los empleados					
La mala organización del trabajo					
La desconfianza hacia el personal					
La inequidad salarial					
El conformismo o apoltronamiento del personal					
La rumorología					
La falta de capital, que frena su potencial de crecimiento					
La ausencia de un plan estratégico coherente restringe el crecimiento					
La justificación de fracasos en la actitud de la competencia					
La actitud complaciente con los clientes y déspota con los empleados					
El conformismo con los objetivos de la empresa					

26) ¿Considera la eliminación o minimización de patologías empresariales una herramienta que permite mejorar el compromiso del personal talentoso reduciendo así su rotación? (1 si considera que no mejora el compromiso y 5 si considera que sí mejora el compromiso)

1	2	3	4	5

Liderazgo

27) ¿Piensa que cuando el liderazgo es reconocido y aceptado por los empleados deviene en un elemento motivador que fomenta la retención del personal de su empresa? (1 si está totalmente en desacuerdo y 5 si está absolutamente de acuerdo)

1	2	3	4	5

Cultura organizacional

28) Valore si en su empresa se fomenta . . . (1 si considera que no se fomenta nada y 5 si considera que se fomenta al máximo)

	1	2	3	4	5
La cultura organizativa					
El sentimiento de pertenencia					

29) ¿Cómo se transmite la cultura en su organización?

- Está de forma escrita y es conocida por todos
- Se comunica oralmente
- No se transmite

30) ¿Considera que la cultura organizativa puede ser un elemento de mejora del compromiso del personal con talento reduciendo así la rotación? (1 si está totalmente en desacuerdo y 5 si está absolutamente de acuerdo)

1	2	3	4	5

Conciliación vida profesional y familiar

31) ¿Considera que entre los objetivos de su empresa deben incorporarse aspectos relativos a la conciliación profesional y familiar?

Sí No

32) ¿Existe un plan de conciliación de vida familiar y laboral en su empresa?

Sí No

33) ¿Qué acciones de conciliación se dan en su empresa o considera que deberían darse para mejorar el compromiso del personal con talento? (Marque con una X, puede elegir más de una alternativa)

<input type="checkbox"/>	Trabajo a domicilio y/o Teletrabajo
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad para disfrute de días de permiso
<input type="checkbox"/>	Flexibilidad horaria en la entrada y/o salida
<input type="checkbox"/>	Semana comprimida (realizar el horario semanal en el mínimo de días legalmente establecido)
<input type="checkbox"/>	Turnos de trabajo
<input type="checkbox"/>	Jornada reducida
<input type="checkbox"/>	Otros (especificar) _____

34) En su opinión, ¿la retención del personal con talento se puede conseguir con acciones que faciliten la conciliación entre lo profesional y lo familiar? (1 si está totalmente en desacuerdo y 5 si está absolutamente de acuerdo)

1	2	3	4	5

PARTE 4 *Generación de valor empresarial*

35) Entendido el talento como un conjunto de conocimientos, formación, capacidad resolutiva, actitud de vocación/compromiso y acción/orientación a los resultados, valore la repercusión que Vd. cree que tiene la escasez de talento en la generación o mejora de resultados de su empresa (1 si considera que no repercute en nada y 5 si considera la repercusión máxima).

1	2	3	4	5

36) ¿Cuales de los siguientes atributos considera usted que afectan a los resultados de su empresa? Puntúe de 1 a 5 (1 si considera que no afectan en nada y 5 si considera que afectan directamente)

	1	2	3	4	5
Conocimiento					
Formación					
Capacidad resolutiva					
Actitud de vocación/compromiso					
Acción/orientación resultados					

37) Considera que acciones de su empresa en el salario, la conducta y la ética, la responsabilidad social, el clima laboral, la subsanación de patologías, el liderazgo, la cultura organizacional y la conciliación profesional y personal repercuten en una mejora de resultados de su empresa (1 si considera que no repercute en nada y 5 si considera la repercusión máxima).

1	2	3	4	5

38) Valore las siguientes variables en función de la capacidad que a su entender tengan para mejorar los resultados de su empresa (1 si considera que no tiene ninguna capacidad y 5 si considera que tiene máxima capacidad).

	1	2	3	4	5
Retribución					
Conducta, moral o ética empresarial					
Responsabilidad social					
Ambiente o clima laboral					
Subsanación de patologías empresariales					
Liderazgo					
Cultura organizacional					
Conciliación vida profesional y familiar					

39) Indique el peso relativo que cree que juega el talento y los facilitadores en la afectación experimentada por el resultado de su empresa (marque una sola casilla):

Talento	100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	Facilitadores
	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	

40) ¿Qué indicadores implementa en su empresa para medir el compromiso del personal contratado? . Indique en qué variable/s califica su respuesta (marque con una X. Puede elegir más de una alternativa):

	Rotación	Clima Laboral	Calidad	Sentimientos	Actuación/Acción

Muchas gracias por su colaboración