



**TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2023-2024
CONVOCATORIA NOVIEMBRE**

El desarrollo como motor en la gestión del talento. El caso LG

Gil Panadero, Francisca

52121447C

En Fuenlabrada, a 31 de octubre de 2023

1 INDICE

1	INDICE	1
2	INDICE DE FIGURAS	2
3	ABREVIATURAS	3
4	RESUMEN	4
5	INTRODUCCIÓN	5
5.1	JUSTIFICACIÓN DEL CASO	5
5.2	IMPORTANCIA DEL TALENTO Y SU GESTIÓN	6
5.2.2	LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO	8
6	MARCO TEÓRICO	9
6.1	QUÉ ES EL TALENTO Y QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO	9
6.1.1	CONCEPTO DE TALENTO EMPRESARIAL	9
6.1.2	QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO	10
6.2	LA GESTIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRAL	12
6.3	EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO	14
6.3.1	DEFINIR EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN	14
6.3.2	IDENTIFICAR EL TALENTO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA	15
6.3.3	DESARROLLAR EL TALENTO.....	18
6.3.4	RETENER EL TALENTO	20
6.4	LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL	22
6.4.1	ORGANIZACIONES ABIERTAS Y CULTURA 2.0.....	22
6.4.2	EL TALENTO EN LA CULTURA 2.0	22
7	ANÁLISIS EMPÍRICO	25
7.1	LA EMPRESA LG	25
7.1.1	VISIÓN, VALORES Y CULTURA. LG WAY Y GESTIÓN JEONG-DO	25
7.1.2	RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	26
7.2	GESTIÓN DEL TALENTO EN LG	28
7.2.1	QUÉ DEFINE EL TALENTO EN LG	28
7.2.2	IDENTIFICACION Y CAPTACIÓN DEL TALENTO EN LG.....	29
7.2.3	FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN LG	30
7.2.4	LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO DE LG.....	31
7.2.5	LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LG.....	32
8	CONCLUSIONES	35
9	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	36

2 INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la Economía agraria a la Era del Conocimiento y sus componentes ponderados de Capital, Trabajo y Talento (conocimiento)	7
Figura 2: Obstáculos en la Gestión del Talento.....	14
Figura 3: Proceso de Gestión del Talento.....	15
Figura 4: Gráfico de Competencia/Potencial.....	17
Figura 5: El proceso de Selección.....	17
Figura 5: Las ocho dimensiones del clima laboral.....	20
Figura 6: Diferencias entre Gestor y Líder.....	21
Figura 7: Esquema Gestión Geong-Do (Gestión Ética de LG).....	27
Figura 8: Obstáculos en la Gestión del Talento versus La Gestión del Talento en LG.....	34

3 ABREVIATURAS

CEO: Director Ejecutivo o General (del inglés Chief Executive Officer)

COO: Director de Operaciones o Producción (del inglés Chief operating Officer)

CTO: Director de Talento o Director de Recurso Humanos (del inglés Chief Talent Officer)

EPA: Entorno Personal de Aprendizaje

MOOC: Curso en Línea Masivo y Abierto (del inglés Massive open Online Course)

OLE: Entorno Organizativo de Aprendizaje

RAE: Real Academia Española de la Lengua

RRHH: Recursos Humanos

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

VUCA: Volatilidad (en inglés Volatility), Incertidumbre (en inglés Uncertainty), Complejidad (en inglés Complexity) y Ambigüedad (en inglés Ambiguity)

4 RESUMEN

Este trabajo profundiza en los conceptos de Talento y Gestión del Talento en la empresa, desgranando las partes del proceso de gestión, y analizando como influyen los diferentes factores externos en ella, evidenciando el aspecto estratégico de ésta. Describe y analiza el caso concreto de la empresa LG, plasmando las acciones que hace la compañía en las diferentes fases del proceso de Gestión del Talento, donde se evidencia la importancia de la cultura organizativa, de tener un código ético que enmarque y defina todas las acciones de la empresa, actuando como motor de la gestión el desarrollo del talento, para la creación de una buena marca de empleador.

Palabras clave: Gestión del Talento, LG, Talento Empresarial, Desarrollo del Talento, Innovación, Cultura y Valores de Empresa

5 INTRODUCCIÓN

Desde la publicación del libro “La Guerra por el Talento”¹ en el año 2001, basado en un estudio de investigación de la consultora Mckinsey entre los años 1997 y 2000 en el que tras una encuesta a casi trece mil directivos y ejecutivos de grandes y medianas empresas, con el fin de averiguar la forma en la que las compañías atraen, desarrollan y retienen a las personas aptas para posiciones más altas y van desarrollando a otras personas más jóvenes con talento para ser promocionados, no han cesado estudios similares de otras consultoras. En todos se evidencia la preocupación por la gestión del talento como algo de primera línea, estratégico, en un entorno globalizado, de pirámide poblacional de caída demográfica, globalización y gran competitividad. Sin embargo, existen otros estudios como el de The Economist² del año 2010 sobre gestión del talento, donde tras una encuesta a más de trescientos ejecutivos de grandes empresas en Europa, Asia y Norteamérica y entrevistas a altos ejecutivos y académicos especializados, se deja ver la dificultad de conseguir una estrategia clara en la gestión del talento, la confusión sobre a quién corresponde esa gestión y la dificultad de conocer el retorno de la inversión. Parece obvio que el talento y su gestión es importante, pero lo que no es tan obvio es la propia definición de talento para la empresa, cómo debe de gestionarse, a quién le corresponde su gestión y cuál es el impacto en la empresa.

Es en la evidencia de esa contradicción donde se encuentra el interés de este trabajo, intentando descifrar qué es el talento, por qué es importante, cómo se puede gestionar, cuáles son sus retos, qué se hace y no se hace en las empresas y los obstáculos a los que se enfrentan.

5.1 JUSTIFICACIÓN DEL CASO

La herramienta de investigación para el desarrollo del presente trabajo es el estudio del caso único, método de análisis cualitativo, en el que se estudia de forma exhaustiva y detallada un único caso. Este enfoque cualitativo examina a la empresa LG, centrándose en el ámbito de RRHH. Se parte del marco teórico, desde el que se define el concepto de talento y su gestión y se profundiza en cada parte del proceso, aplicándolo al caso LG y permitiendo establecer unas conclusiones que serán la tercera parte del trabajo. La gestión del talento se ha convertido en una ventaja competitiva empresarial y supone un desafío para la empresa en la actualidad, por lo que el área de Recursos Humanos ha ido transformándose y adaptándose a los tiempos en cada una de sus fases. Se ha escogido una empresa del sector de electrónica de consumo, es multinacional, aunque el estudio se centra en la filial española, LG Electronics Iberia, desde 2007 está reconocida como Top Employers, además de aparecer en numerosos ranking de mejores empresas para trabajar. En 2017 apareció como cuarta mejor empresa según el ranking Best Workplaces de Great Place to Work Spain, que reconoce a las mejores empresas para trabajar según sus empleados y, en 2019, entre las diez primeras del mismo ranking .

Top Employers es una certificación que reconoce a la empresa a la que se le otorga una excelentes condiciones laborales y entorno de trabajo de alta calidad. La empresa que lo certifica (Top Employer Institute) concede certificaciones en 122 países y lleva más de 30 años operando. Por otro lado, Great Place to Work es una consultoría internacional dedicada a asesorar a las empresas para mejorar las condiciones de sus trabajadores y que elabora anualmente rankings y concede certificaciones. Se basa en que la clave para crear un excelente

¹ Michaels E, Handfield-Jones H, Axelrod B (2001) . “The War for Talent”. McKinsey&Company, Inc

² StepStone Total Talent Report 2008, The Economist Intelligence Unit, 2008

lugar de trabajo está en la construcción de relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.

Los objetivos de este trabajo son:

- Descifrar los conceptos de talento y gestión de talento empresarial
- Conocer su importancia
- Cómo se desarrollan cada una de las fases.
- Estudiar el caso LG

5.2 IMPORTANCIA DEL TALENTO Y SU GESTIÓN

5.2.1 EL ENTORNO Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA

En determinados momentos, como un proceso natural de la innovación, surge la innovación disruptiva, que rompe radicalmente con los modelos y paradigmas existentes, transformando un sector y obligando a la industria a adaptarse a ello. Las nuevas tecnologías de la información e internet son la última innovación disruptiva, que afecta a todos los sectores y ha transformado la sociedad en general.

Varios conceptos son clave para describir este nuevo paradigma empresarial. A continuación, se van a intentar descifrar:

VUCA: es el acrónimo que se utiliza para describir entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. Comenzó a utilizarse por los soldados norteamericanos en la década de los noventa y, posteriormente, se ha llevado al mundo empresarial, para describir el ecosistema en el que conviven. Por tanto, las características del entorno empresarial hoy en día son:

- ✓ Volatilidad, en relación a los cambios, entornos volátiles, que cambian y con gran velocidad.
- ✓ Incertidumbre, falta de previsibilidad, incremento de situaciones imprevistas.
- ✓ Complejidad, aparecen problemas complejos, donde las variables que influyen cada vez son más diversas.
- ✓ Ambigüedad, iguales condiciones provocan consecuencias diferentes.

En definitiva, los cambios cada vez son más rápidos y complejos y la dificultad para poder predecir el futuro va en aumento.

Ley de Moore³ : “Cada 18 meses se duplica la densidad de los chips a un coste constante y con dispositivos informáticos más potentes y pequeños sin elevar su precio”. Esta ley se ha cumplido hasta hoy en día. Todo lo relacionado con la tecnología digital se vuelve más rápido, más pequeño y más barato, es decir, más accesible.

Ley de la Fractura⁴ : “Mientras los sistemas sociales, políticos y económicos crecen de manera gradual, la tecnología lo hace de forma exponencial”. La tecnología acelera los cambios sociales y rompe con el “status quo” de cómo se hacen las cosas.

De estas dos leyes podemos deducir que la tecnología cada vez es más accesible y, lo verdaderamente importante, no es el acceso a ésta sino la capacidad para poder sacarle el mayor

³ Morre, G. (Cofundador de Intel), 1965

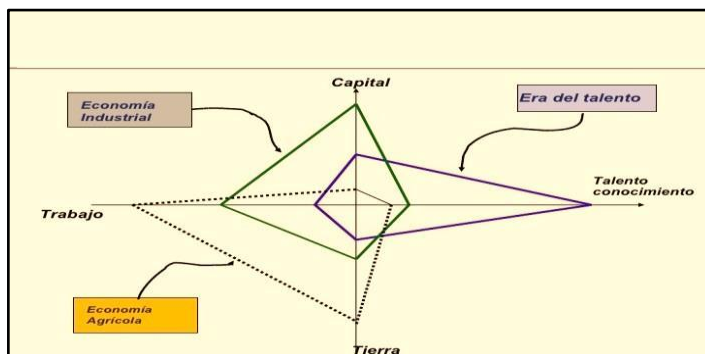
⁴ Downes, L.y Mui, C a través de Jerico, P. “La Nueva Gestión del Talento” (2012)

partido. Según palabras de Verónica Pascual CEO de ASTI en Sintetia.com “asimilar la tecnología depende de la cantidad, capacidad y calidad del talento”⁵

La Era del Conocimiento: Fue utilizado por primera vez por Peter Drucker⁶ para describir la economía actual, en la que, gracias a la globalización y el auge de las nuevas tecnologías, ya no es la tierra, ni el capital, el principal factor de producción, ni siquiera el trabajo, entendido éste como mano de obra no cualificada. Ahora es el conocimiento, que proviene del talento, lo que permite a las empresas generar ventaja competitiva. En el cuadro 2 se ve la evolución de la economía agraria a la era del talento y la importancia de cada factor en cada fase.

Globalización: Supone el acceso a una mayor cantidad de productos y un mayor número de territorios implicados. La principal diferencia estriba en el acceso a una mayor cantidad de productos y mayor número de países implicados. La descentralización de la producción buscando abaratar costes ya es un hecho, el acceso a un mercado global, de productos, servicios y profesionales ha aumentado la competitividad. Como trabajadores, como empresas, competimos con el mundo; como clientes tenemos acceso a un mayor número de productos, somos más exigentes y, por ende, los productos y servicios se han sofisticado, siendo los intangibles los que le dan el principal valor.

Figura 1: La evolución hacia la Era del Talento



Fuente: Bueno, E. (1999) a través de Jericó (2012) “La Nueva Gestión del Talento”

WEB 2.0: El término lo hizo popular Tim O’Reilly⁷ en el 2004. La web 2.0 es una evolución de la Web normal en la que el usuario ya no es un actor pasivo, sino que le permite interactuar y contribuir en el contenido de la propia web. Esto a nivel empresarial supone una revolución, pues propicia y acelera la comunicación entre los diferentes agentes: clientes, trabajadores, proveedores. Además de generar una gran cantidad de datos, que bien gestionados pueden dispensar un verdadero conocimiento para la empresa, pero su mala gestión puede, por el contrario, producir ineficiencia (BIG DATA). Por otro lado, para bien o para mal, hace más transparente a la empresa, según palabras de Jeff Bezos, fundador de Amazon.com: “En la vida

⁵ <http://www.sintetia.com/veronica-pascual-talento-asimilar-tecnologia/>

⁶ Duckrer, P. “La Era de la discontinuidad”. (1969)

⁷ En el año 2004 T. O’REALLY (fundador de O’Really Media) organiza una conferencia donde presenta públicamente el concepto de web 2.0

real, si dejas a un cliente insatisfecho se lo contará a cinco amigos. Si lo dejas insatisfecho en internet, se lo contará a 5000 o a 50.000”.

Cambios sociales y demográficos: La evolución de la familia tradicional a otros tipos, monoparentales, unipersonales o bipersonales y un mercado laboral más dinámico. Las personas ya no desarrollan su carrera profesional en una sola empresa o puesto de trabajo, generando una mayor rotación; la integración de trabajadores en una empresa de diferentes generaciones y culturas propiciado por la globalización ha generado cambios en la organización de la empresa, integrando en sus políticas temas como la diversidad y la conciliación, y redefiniendo y flexibilizando los puestos y sus funciones.

En síntesis, podemos decir que la empresa se enfrenta a entornos más complejos y dinámicos, donde los cambios son más rápidos y la innovación un imperativo para poder satisfacer a unos clientes más exigentes e informados, compitiendo en un mercado más amplio. La innovación sólo será posible gracias a la capacidad de asimilación de la tecnología por el talento.

5.2.2 LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO

Según la Teoría de los Recursos y Capacidades⁸ la empresa es una combinación única de recursos y capacidades heterogéneas, es en esa combinación única donde consigue diferenciarse.

Los recursos son el conjunto de factores o activos que posee la empresa, como características cabe señalar que son individuales y por sí solos no generan valor en la empresa en la mayoría de los casos. Éstos pueden ser tangibles o intangibles.

Las capacidades son la combinación y gestión de esos recursos de forma adecuada, es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Se puede decir que las capacidades están en estrecha relación con las personas de la empresa, se nutren del conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. En contraposición a los recursos, son de carácter colectivo, además de intangibles. Por su naturaleza son muy difíciles de imitar y sustituir, algo esencial para generar y, sobre todo, mantener en el tiempo ventaja competitiva.

La mejor forma de construir capacidades que den valor es a través de la generación y el desarrollo de las competencias de los Recursos Humanos y, en este sentido, la alta dirección juega un papel crítico.

Es decir, las personas, las únicas que poseen el talento en la empresa, y su desarrollo son la base principal para poder generar capacidades valiosas en la empresa. Y las capacidades son el intangible más importante para conseguir ventaja competitiva, diferenciarse y, en definitiva, crear valor en la empresa.

⁸ GUERRAS MARTÍN, L.M. y NAVAS LÓPEZ, J.E.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, 4ª Ed., Navarra, Editorial Aranzazi, S.A., 2007, PP. 223-261.

6 MARCO TEÓRICO

6.1 QUÉ ES EL TALENTO Y QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO

6.1.1 CONCEPTO DE TALENTO EMPRESARIAL

El concepto de talento empresarial ha evolucionado a lo largo del tiempo, reflejando los cambios en la economía y la sociedad. A medida que las empresas buscan adaptarse a nuevas circunstancias y desafíos, las habilidades y competencias requeridas para tener éxito en el mundo empresarial también han evolucionado.

El talento empresarial en la actualidad abarca una amplia gama de habilidades que van desde la tecnología y la innovación hasta la adaptabilidad y la diversidad, pero esto no ha sido siempre así, hasta mediados del siglo XX, el talento se centraba en la eficiencia y gestión de procesos. Se valoraba la capacidad de administrar mano de obra y recursos eficientes. Hacia mediados del siglo XX, con el surgimiento de las grandes empresas el talento se identificó con la administración y toma de decisiones, ya aparecen las habilidades de liderazgo y planificación estratégica. En el siglo XXI con la revolución tecnológica y la globalización se incluye la capacidad de innovar y adaptarse, comienza la era del conocimiento, donde la capacidad de adquirir, utilizar y aplicar conocimiento se ha vuelto crítico.

La RAE lo describe como “Persona inteligente o apta para determinada ocupación”⁹

Saracho¹⁰ en su libro “Gestión del Talento” (2014) define el talento como “aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo”. De esta definición podemos extraer:

En cualquier posición de la estructura, es decir, el talento no está limitado a parte de la organización ni a ciertos puestos críticos o específicos.

Agregan valor crítico a la organización, genera una diferencia que se puede medir en el desempeño en la organización, que puede ser en cualquier indicador relacionado con el negocio en sí o en los que llamamos indicadores indirectos, como pueden ser el liderazgo, la satisfacción del cliente, el clima organizacional.

En un periodo predecible de tiempo, es decir, puede generar valor en el futuro, se puede predecir de manera objetiva el potencial.

Y planificado, debe haber una planificación de tiempo y de objetivos, y es la organización la que define el camino que la persona recorre según esa planificación.

Pilar Jericó¹¹ en su libro “La Nueva gestión del Talento” (2012) lo define como “profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. Analizando el concepto podemos decir:

Profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades, por lo tanto, se requiere para el talento compromiso, capacidades y acción, no habrá talento si falta alguno de

⁹ <https://dle.rae.es/talento>

¹⁰ SARACHO, J.M.: Gestión del Talento, 1º Ed., José María Saracho Editorial, 2014. P.281-294

¹¹ JERICÓ, P.: La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso, 1º Ed., Madrid, Pearson Educación S.A., 2012. P. 71-77

los componentes. Si hay capacidades y acción, pero no hay compromiso el personal se encontrará desmotivado. Si, por el contrario, hay capacidades y compromiso, pero no hay acción, será un talento dormido, del que no se conseguirán resultados y, por último, si hay acción y compromiso, pero no hay capacidades, habrá sólo buenas intenciones, pero no podrán materializarse en nada.

Para obtener resultados: se necesitan resultados, sino será sólo una promesa

En un entorno y organización determinada; el talento depende del entorno y de la organización, lo que es talento en una organización puede no serlo en otra y lo que fue talento en un día puede no serlo ahora.

Además de esto, añade:

- Todas las personas tienen talento, la clave está en identificarlo,
- Más allá del conocimiento están las capacidades, que son las competencias o habilidades, incluso y, sobre todo, las emocionales
- La forma de desarrollar el talento es a través de la interacción de todos los agentes en la vida de la empresa, clientes, compañeros, competidores
- Debe crear valor en su equipo
- El talento extraordinario, además de la cualidad innata, necesita desarrollarse.

6.1.2 QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO

Se define un sistema de gestión como un “conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz”¹² (Chiavenato, 2002).

Por lo tanto, la gestión del talento será el conjunto de políticas, conceptos y prácticas relacionadas con el talento en la empresa que consigan un impacto en ésta de una forma eficiente y eficaz.

Básicamente implica una serie de prácticas y procesos, que incluyen la selección y contratación de personal, la formación y el desarrollo continuo de empleados, la planificación de la sucesión, la gestión del desempeño, la creación de una cultura empresarial que valore y promueva el crecimiento individual y colectivo, y la implementación de políticas y estrategias que fomenten el bienestar de los empleados.

En la década de los 90 David Ulrich¹³ desarrolla su modelo de “los 4 roles de los Recursos Humanos”, en el que incluye el concepto de Gestión del Talento asociado al tercer rol, “socios estratégicos”. Los Socios Estratégicos trabajan para alinear las estrategias de RRHH con las estrategias empresariales y la gestión de talento es una parte esencial de este proceso, identificando, reteniendo y desarrollando al talento y la correcta planificación de la sucesión.

Chiavenato en su libro “La Gestión del Talento Humano” (2002) habla de la transformación del área de Recursos Humanos hacia la Gestión del Talento y define una serie de características:

- a. Una nueva filosofía de acción. Nuevo enfoque, gerenciar personas es cada vez más responsabilidad de la gerencia de línea. Las personas se consideran seres

¹²CHIAVENATO, I.: La Gestión del Talento Humano, 3ª Ed, Méjico, Ed. Mcgraw Hill, 2009.

¹³ ULRICH, D.: Human Resource Champions. McGraw-Hill Education Ltd; Underlining edición,1996

humanos y se respetan y tienen en cuenta sus diferencias y características individuales. Se les informa de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa para que se sientan partícipes.

b. Tendencia al downsizing¹⁴. La reducción y flexibilización de éste área, al igual que otras áreas de la empresa. Una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área.

c. Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. El antiguo Departamento de RRHH transfiere a otros una parte de sus desempeños rutinarios y burocráticos, en una evolución hacia la subcontratación de actividades no esenciales, transformando costes fijos en variables.

d. Intensa conexión con el negocio de la empresa. Focalización en las áreas de resultados de la empresa y alineación de objetivos de trabajadores y empresa, lo que supone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la empresa.

e. Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, las comunicaciones directas, la consulta continua, los programas de sugerencias, las oportunidades de diálogo, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo. Permite el trabajo en una cultura democrática e impulsora.

f. Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal y adecuación de las prácticas y políticas de Recursos Humanos a las diferencias individuales de las personas.

g. Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. Orientación hacia el usuario. El trabajo en equipo como medio de interacción social.

h. Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Creación de valor para el cliente- Existe una preocupación por la consecución de beneficios incrementales a través de la agregación del valor en la empresa.

i. Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro. Adopción de una posición proactiva y orientada a futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización y del entorno.

j. Utilización del benchmarking¹⁵ como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. La necesidad de comparar operaciones y procesos de una empresa con otras importantes o con éxito.

A estas características, podríamos añadir el uso de herramientas y tecnología avanzada, como el análisis de datos y la inteligencia artificial, para tomar decisiones más informadas.

Y, sobre todo, a partir de la pandemia de 2020, la adopción del trabajo remoto y la flexibilidad laboral y la adaptación a estas nuevas formas de trabajo.

La evolución de la Gestión del Talento en los últimos años se ha desarrollado en dos ámbitos:

¹⁴ El "downsizing" es un término utilizado en el ámbito empresarial y se refiere a una estrategia que implica la reducción deliberada del tamaño de una organización, generalmente con el propósito de mejorar la eficiencia, reducir costes o adaptarse a cambios en el entorno.

<https://www.papershift.com/es/blog/downsizing#c2%bfque-es-el-downsizing-en-una-empresa>

¹⁵El benchmarking es una práctica empresarial que implica comparar el desempeño, las prácticas y los procesos de una organización con los de otras empresas o con los estándares de la industria.

- Datos y analítica. La tecnología y el uso de datos para tomar decisiones basadas en evidencias en el desempeño de las personas en el trabajo, se ha vuelto más común.
- Diversidad e inclusión: Se fomenta la diversidad en la fuerza laboral, la igualdad de género y la creación de un entorno inclusivo que permita a todos los empleados alcanzar su máxima potencia.

Se destacan dos publicaciones con gran trascendencia en este campo:

Sheryl Sandberg y su libro “Lean In”¹⁶ han influido e inspirado conversaciones sobre el empoderamiento de las mujeres en el trabajo. Ha contribuido a la promoción de la diversidad y la igualdad de género en el trabajo.

Patty McCord: Fue la CTO de Netflix y es conocida por su papel en la creación de la famosa "Cultura Netflix"¹⁷, que valora la libertad y la responsabilidad de los empleados. Su trabajo ha influido en la forma en que las organizaciones piensan sobre la gestión del talento y la cultura empresarial.

6.2 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA E INTEGRAL

Generalmente, las empresas en la gestión del talento focalizan en aspectos concreto que pueden considerarse “puentes que vinculan a las personas con la estrategia de la organización”¹⁸, pero que no suponen un enfoque integral de gestión del talento. Estos puentes podrían definirse en:

- Reclutamiento y selección. Incluye todas las actividades que tienen como fin cubrir la necesidades de personal. Es necesario un análisis de la plantilla junto a un estudio de la potencial oferta y la demanda futura de trabajadores. Es algo básico en todos los departamentos de RRHH, pero no está incluido en la gestión del talento.
- Evaluación del desempeño. Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos y generación de valor de los trabajadores y se liga al sistema de retribución salarial. Existe un déficit de empresas que estudian y evalúa el potencial, siendo una parte más de la evaluación del desempeño que permite identificar y medir el talento.
- Desarrollo de personas. Acciones de la empresa que permiten el desarrollo profesional de los empleados, incentivando la movilidad en la misma o diferente área de trabajo funcional y espacial. Se han hecho importantes en los últimos tiempos y suelen integrarse los programas de empresas que apuestan por la gestión sistemática e integral del talento.
- Retención del talento. Incluye una buena política salarial y de beneficios sociales con el objetivo de generar compromiso y motivación entre los

¹⁶SANDBERG, S.: “Why we have too few women leaders?” | TED Talk

¹⁷ McCORD, P.: Powerfull (Intl): Building a Culture of Freedom and Responsibility. Ed. Missionday, 2018. A través de <https://pattymccord.com/book/>

¹⁸ JIMÉNEZ, A., HILLIER-FRY, C. Y DÍAZ, J.: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Ed. Deusto, 2008.

empleados que facilita el camino hacia un desarrollo de una potente marca de empleador.

La gestión integral y estratégica del talento supone que estos procesos que denominamos puente que se dan en los departamentos de RRHH (selección, evaluación, desarrollo y retribución) se coordinen y planifiquen en su conjunto, unido a una gestión adecuada de la información que resulte de ellos; consolidando la integración de éstos, se consigue aumentar la eficiencia de la gestión, poner el acento en las iniciativas con mayor valor estratégico y una mejor coherencia en la comunicación que llega a los colectivos implicados, que al final son, todos los trabajadores.

Se concluye afirmando que una gestión estratégica e integrada del talento supone definir, identificar, desarrollar y retener el talento de forma integrada, en el cuadro 4 se da un esquema del proceso que más adelante desarrollaremos.

La consultora Peoplematters¹⁹ define una serie de puntos a tener en cuenta para adecuar la gestión del talento en la organización:

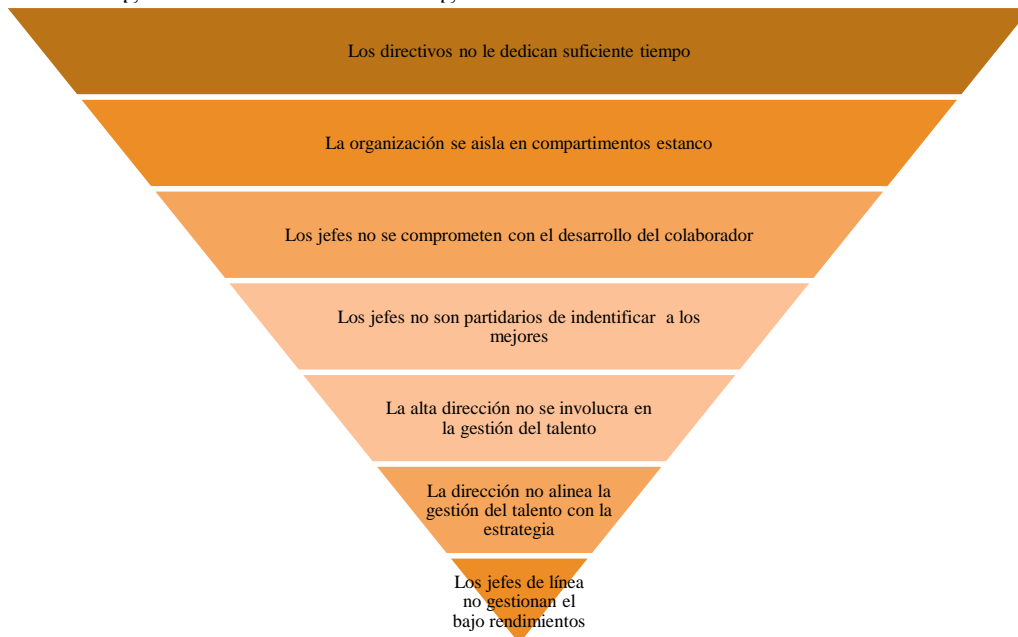
1. En función del tamaño, la estrategia, la cultura y los cambios que se necesitan en la organización, se definen dos enfoques:
 - Enfoque inclusivo, implica a toda la plantilla y considera acciones a todos los niveles, incluyendo el conocimiento y desarrollo del talento no directivo o de personas con conocimientos críticos.
 - Enfoque exclusivo, que primero identifica y define un perfil estratégico donde se focalizar los recursos y se dirige la gestión, generalmente ese colectivo representa a los directivos o especialistas con conocimientos clave.
2. Estrategia glocal, pensar globalmente y actuar localmente. Definir las políticas del talento a nivel corporativo, con la implicación del comité de dirección y a partir de ahí se involucra a todos los directivos, manager, responsables y gestores de equipos, además de los trabajadores de RRHH a nivel local, pues son éstos los que mejor conocen a los empleados, a los clientes, el mercado de trabajo en su área y sus tendencias permitiendo maximizar la eficacia de la gestión.
3. Integrar la gestión de las personas en los objetivos empresariales, formando la los directivos de primer nivel y los gestores en la estrategia y procesos de gestión del talento.
4. Reforzar las relaciones de colaboración creando oportunidades de comunicación y coordinación interdepartamentales y entre las diferentes líneas de negocio, creando comité de talento que incluyan a miembros de la dirección e implementando procesos entre los diferentes departamentos que revisen el talento para reforzar la colaboración.
5. Elaborar indicadores precisos que permitan medir los resultados y el rendimiento de la inversión en el talento. Decía Peter Duckrer²⁰ que lo que no se mide no se gestiona y aunque no es viable definir un ROI global de la gestión del talento, sí se pueden medir o dar respuesta a través de indicadores indirectos o dar respuestas a preguntas que nos importan y, en base a las respuestas, conseguir información para actuar y mejorar.

¹⁹ JIMÉNEZ, A., HILLIER-FRY, C. Y DÍAZ, J.: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Ed. Deusto, 2008.

²⁰ Es una frase atribuida a Peter Dukrer pero, realmente, proviene de William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”

En la figura 2 podemos ver los principales obstáculos a los que se enfrentan las empresas en la gestión del talento, ordenados por importancia, está sacado de un estudio de la consultora McKinsey.

Figura 2: Obstáculos en la gestión del talento



Fuente: The McKinsey Quarterly, 2008

6.3 EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO

En la figura 3 aparece un esquema del proceso de gestión del talento con las diferentes fases dispuestas de forma lineal, supone un esquema para su comprensión e implantación, pero en el día a día de la empresa, estas fases se entremezclan y retroalimentan formando un sistema circular e integrado en el propio sistema de empresa.

6.3.1 DEFINIR EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Ya se ha dicho anteriormente, cuando se habló del concepto de talento, que éste es genuino en cada empresa, se define en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización, y está en función del entorno y de la empresa.

También se han visto las variables básicas de las que se compone el talento: capacidades, compromiso y acción, pero estas variables genéricas habrá que adaptarlas a la empresa, se tendrá que definir qué capacidad, que se entiende por compromiso y por acción y como se tabulan para poder ser medibles y observables.

Las competencias son, sin duda, una de las variables más comunes en las definiciones de talento que actualmente utilizan las empresas. La definición de competencia tiene su origen en un artículo de McClelland de 1973, considerado como el precursor del llamado “movimiento de las competencias” en el mundo de las organizaciones. “Una competencia es la capacidad que tiene una persona de realizar un comportamiento (conductual o cognitivo), que le permite obtener un resultado superior que el de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles. Según esta definición, una competencia puede ser una aptitud, una habilidad, una destreza, un recurso personal, un rasgo de la personalidad o cualquier

combinación de estos elementos. Sin importar cuál sea su naturaleza o composición, existe una sola condición para que algo se llame competencia: que cause una diferencia sustancial, medible, descriptible y observable entre un resultado superior y otro promedio”.²¹

Figura 3: Proceso de gestión del talento



Fuente: Enfoque Integral de Gestión del Talento. Peplematters, 2008 a través de JIMÉNEZ, A., HILLIER-FRY, C. Y DÍAZ, J.: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Ed. Deusto, 2008.

En base a las competencias, las empresas crean diccionarios de competencias propios y mapas que reflejan las competencias que determinan cada puesto de trabajo. Hemos de subrayar que no debemos confundir competencias con funciones, pues las primeras suponen un resultado superior al promedio o diferencia sustancial de la media.

Además, en esta fase se incluye la planificación de la plantilla, algo básico que tiene cualquier departamento de RRHH, supone un análisis de la plantilla y un estudio de la oferta potencial y demanda futura de trabajadores.

El objetivo es lograr que la plantilla de la organización sea la necesaria para conseguir los objetivos planteados, cualitativa y cuantitativamente. Esto supone prever la demanda, analizar la oferta y equilibrar las dos.²²

6.3.2 IDENTIFICAR EL TALENTO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA

Una vez definido el talento, se identifica en la empresa a través de evaluaciones del desempeño y, más raramente, la identificación del potencial. Como se ha comentado anteriormente, la evaluación del desempeño mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un empleado y su generación de valor en la empresa, que se liga a los sistemas de retribución

²¹ SARACHO, J.M.: Gestión del Talento, 1º Ed., José María Saracho Editorial, 2014.

²² DE LA CALLE DURÁN, M.C. y ORTÍZ DE URBINA CRIADO, M.: Fundamentos de Recursos Humanos, 3ª Ed., Madrid, Pearson Educación S.A., 2018.

salarial y de incentivos, de tal forma que, una buena evaluación se corresponde con una buena retribución. Tiene como finalidades, según Córdova Conde²³:

- Descubrir descubiertos en formación.
- Identificar personas clave
- Mostrar inquietudes del evaluado.
- Encontrar talento para otros puestos.
- Involucrar a las personas en los objetivos de la empresa y motivarlas, sobre todo, en la comunicación de su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
 - Analizar el grado de realización de los objetivos. Saber cómo se están haciendo las cosas, para poder mejorarlas.
 - Y, en base a ese análisis, tomar las decisiones adecuadas sobre salarios y perfiles profesionales.

La evaluación más completa es la llamada evaluación 360°, en las que no sólo evalúan los jefes, sino también los compañeros del mismo nivel, los que están a su cargo y lo que colaboran con el empleado. El otro tipo de evaluación es el del superior, menos completa y dónde únicamente evalúa el jefe directo.

La identificación del potencial implica distinguir entre potencial y competencia, que muchas veces no se hace y, aunque aparece dentro de la evaluación del desempeño, al estar mal definido produce ineficiencia. Según la consultora Peoplematters²⁴ es poco común entre las empresas incluirla como parte de la evaluación del desempeño, aún siendo muy importante para identificar y desarrollar el talento.

Como vemos en la figura 4, el potencial supone la totalidad de las aptitudes o recursos que una persona posee, independiente del cargo o la actividad que desempeñe en la empresa, mientras que las competencias son las que utiliza de facto para el desempeño de su puesto. La brecha sería las aptitudes que requiere su puesto pero que la persona no posee.

Según la consultora CCL²⁵ (Center for Creative Leadership), experta en definir y desarrollar el concepto de potencial, sostiene que una persona de alto potencial es aquella que tiene no sólo la habilidad, sino el compromiso y la motivación para desempeñarse en una posición más alta, dentro de la organización. Este potencial tiene una alta correlación con la agilidad para aprender y, en contra de lo que pudiera parecer, en esta habilidad para aprender no influye la edad. Existe un cuestionario llamado “Choice”, que se aplica igual que la evaluación 360°, que evalúa precisamente esta habilidad.

En la planificación de la plantilla muchas veces se producen desajustes entre oferta y demanda que pueden ser debidos a diferentes causas, como puede ser, un cambio en la estrategia de la empresa, crecimientos, cambios en las líneas de negocio, que requieran de la contratación de nuevos puestos o cambios en los ya existentes.

²³CORDOVA CONDE, I.: Evaluación del desempeño 360°. 2012. A través de [Http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml](http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml)

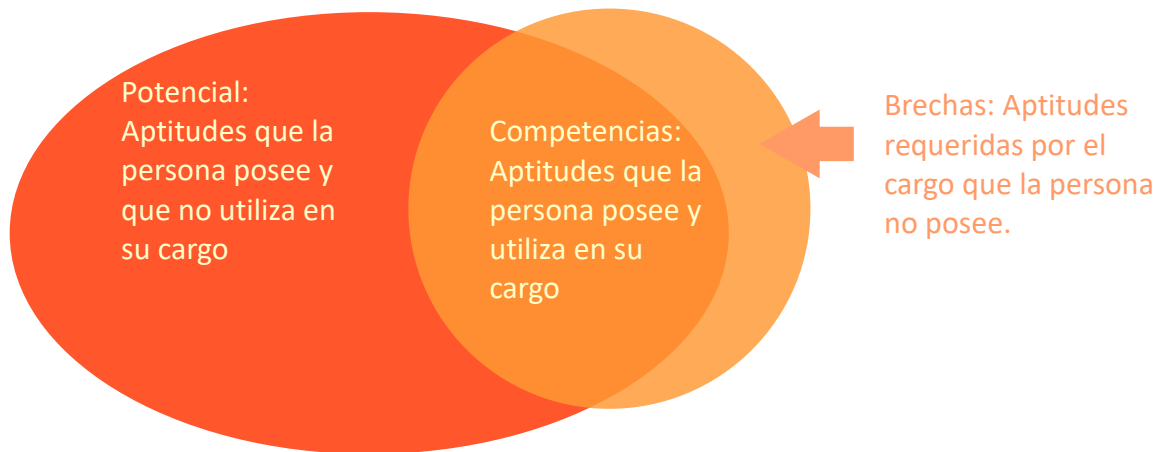
²⁴ JIMÉNEZ, A., HILLIER-FRY, C. Y DÍAZ, J.: Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Ed. Deusto, 2008.

²⁵ A través de SARACHO, J.M.: Gestión del Talento, 1º Ed., José María Saracho Editorial, 2014.

Con el reclutamiento se atrae candidatos que, a priori, cumplen con las necesidades del puesto vacante y, posteriormente, se produce la selección, que supone la elección del individuo más adecuado para el cargo vacante. Dentro de los reclutados se escoge al más válido.

En la figura 5 aparece el esquema del proceso de selección que propone Chiavenato, que se compone de dos procesos, por un lado el análisis de los requerimientos del puesto que se materializa en la ficha de especificaciones o profisiograma y, por otro lado, las diferentes técnicas que se utilizan para hacer la selección que supone el proceso de comparación de los diferentes aspirantes y decisión.

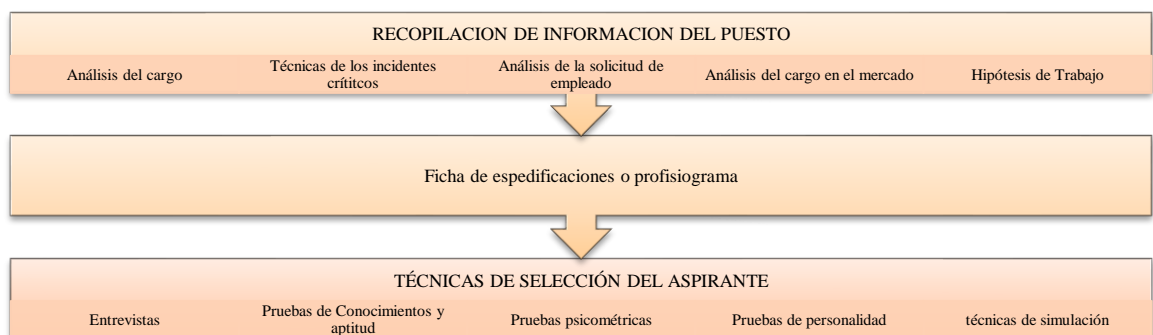
Figura 4: Competencia y Potencial



Fuente: Gestión del Talento (Saracho, 2014)

En la Figura 5, a modo de esquema, se explica el proceso de selección:

Figura 5: El Proceso de Selección



Fuente: Chiaventato, 2002

Ya se ha dicho que son importantes los indicadores, porque permiten medir y en base a eso actuar. Elena Arráiz²⁶, experta en RRHH, habla de la necesidad de buenos indicadores para cualquier proceso de gestión del talento. Así propone generar las preguntas clave que den la respuesta adecuada para poder actuar. Si la información que sale de un análisis no lleva a poder ejecutar alguna acción, es inútil.

Una gestión adecuada de cualquiera de las partes del proceso implica poder medir para mejorar, cuando hablamos de personas, las medidas se hacen complejas por la cantidad de variables que entran en juego, pero siempre se puede medir en base a preguntas que se pueden contestar. La clave está en las preguntas, saber hacerlas para que den las respuestas adecuadas para poder actuar.

6.3.3 DESARROLLAR EL TALENTO

“Por Desarrollo entendemos un proceso compuesto por un conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado, supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa en una organización y, por tanto, una mejora en su desempeño”²⁷

Los procesos de desarrollo, según la definición, suponen una consecución de resultados en la vida laboral, en el trabajo diario.

Las diferentes modalidades de desarrollo son:

La Formación y los Planes de Formación. Según la consultora Hay Group²⁸, podemos definir la formación como una modalidad de desarrollo caracterizada por la existencia de un grupo de participantes en sesiones de trabajo colectivas y estructuradas, lideradas por uno o varios formadores. Un Plan de Formación es un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretados en un período de tiempo determinado y con el objetivo de dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa, por lo tanto, deberá estar alineado con la estrategia corporativa y adecuado al tipo de conocimiento, habilidades y valores de cada empleado. Una variante de esta es el Outdoor Training que no es más que la formación fuera de sala, que supone, en muchas ocasiones un mayor impacto, pues rompe con el entorno, nos permite ser más creativos y al ser una experiencia emotiva, nos permite aprehender, es decir, fijar e interiorizar lo aprendido.

El Coaching, según ICF²⁹ (International Coach Federation) es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional. El Coach es el profesional que acompaña y guía al empleado (o cliente) hacia su objetivo. Permite desarrollar, más que conocimiento técnico, capacidades, que como ya hemos visto al definir el talento, son muy importantes, sobre todo, para puestos de dirección.

²⁶ ARRÁIZ, E.: Medir para atraer talento y algunas preguntas que no debes dejar de contestar. 27/07/2015 a través de <https://www.sintetia.com/medir-para-atraer-talento-y-algunas-preguntas-que-no-debes-dejar-sin-contestar/>

²⁷HAYGROUP. Factbook Recursos Humanos. 5ª Ed, Navarra, Editorial Aránzazu, S.A., 2006.Libro III: La Persona. P. 245

²⁸ Ibidem...P. 248

²⁹<http://icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>

El Mentoring, en este caso, el profesional está guiado en su aprendizaje por un mentor, que es un profesional senior y experimentado en el puesto y capacitado para guiar a otros en su recorrido profesional.

El Autodesarrollo, es un proceso de mejora individual y sin tutela que permite desarrollar cualquier tipo de competencias. Orientado a personas con un alto nivel de disciplina y autoconfianza. El plan de acción sale plenamente definido en una reunión de Feedback, ya que es el único momento donde se pueden orientar los esfuerzos del profesional.³⁰

Development Center, proceso de desarrollo mediante la reconstrucción de situaciones propias del puesto, a lo largo de varias etapas y con apoyo continuo. Es vital en este caso la elección acertada de juegos y actividades para conseguir el objetivo.

Por otra parte, la movilidad en un entorno de empresa global, que permite movimientos a nivel internacional, que exige al empleado un ajuste en la cultura y forma de vivir y de hacer en otro entorno diferente al suyo también es otra forma de desarrollo, al igual que la rotación a otros puestos, no sólo en sentido vertical (promoción) sino también en sentido horizontal (puesto del mismo nivel de responsabilidad, pero en otras áreas de la empresa).

Elena Arráiz³¹, a través de Sintetia.com da una serie de pautas para no cometer errores a la hora de desarrollar el talento.

- Permitir el error. Precisamente, para poder minimizar los fallos y optimizar los procesos es necesario permitir el error, y no sólo eso, fomentar compartirlo, pues es una forma de encontrar la solución.
- Fomentar la comunicación. Muy en relación con la anterior. Fomentar la comunicación efectiva, permitir que el talento y la creatividad de los trabajadores no se anule por miedo a equivocarse o porque sientan que no se les escucha. Fomento de la comunicación activa.
 - Saber identificar el potencial y poder desarrollarlo.
 - Favorecer la formación para su desarrollo, que consiste en algo más que dar cursos e ir a eventos.³²
 - Ser flexibles, en contraposición a rígidos, dejar que el talento se desarrolle en otras áreas, en otras competencias.
 - Los aciertos de un talento en determinadas situaciones y contextos, no presuponen el acierto de éste mismo en otra situación y otro contexto. Por ejemplo, se puede ser muy buen líder en un proyecto y no serlo en otro totalmente diferente.
 - Es un error dar por sentado que un talento no puede crecer, ni desarrollarse. Por ejemplo, se le contrató como técnico y nunca podrá asumir otras responsabilidades
 - Asfixiar al talento. Como es tan bueno y tan necesario, lejos de dejarlo desarrollarse y evolucionar, se le encierra en una especie de jaula de cristal por miedo a dejarlo ir.

³⁰ HAYGROUP. Factbook Recursos Humanos. 5ª Ed, Navarra, Editorial Aránzazu, S.A., 2006. Libro III: La Persona. P. 236

³¹ARRÁIZ, E.: Ocho hábitos para no desperdiciar el talento en una organización. 24/01/2017 a través de <https://www.sintetia.com/8-habitos-para-no-desperdiciar-el-talento-en-una-organizacion/>

³² Véase pág. 18 “La formación y los planes de formación...”

6.3.4 RETENER EL TALENTO

Cómo se comentó anteriormente, retener el talento supone no sólo el desarrollo de una buena política salarial, sino también, otras iniciativas relacionadas con la motivación y el compromiso que derivan en la creación de una potente marca de empleador, es el llamado, employer branding.

Construir compromiso entre los empleados es la clave para retener el talento³³. Los factores que influyen en la consecución de este compromiso son:

El desarrollo del talento, explicado en el epígrafe anterior es una forma de mantener motivada a la plantilla, que implica una mayor eficiencia en el trabajo y unos mayores resultados, además de generar compromiso.

Buenas Políticas de Retribución. Las características de una buena política retributiva son³⁴:

- ✓ Que sea internamente equitativa, es decir, ser capaz de poder explicar de forma coherente las diferencias que se producen entre los salarios de las personas, de forma que se traten igual, situaciones iguales y diferentes, situaciones diferentes.
- ✓ Diferenciadora y con alicientes para todas las personas. Debe ser capaz de poder diferenciar todos los matices que se presentan y dar opciones de crecimiento salarial a todas las personas.
- ✓ Ubicada en el mercado de acuerdo con el momento estratégico de la organización. Depende, por lo tanto, del momento de la organización, de su capacidad financiera, su capacidad de generar resultados y es una de las decisiones estratégicas más delicadas a la hora de establecer la política retributiva.
- ✓ Cumplir con la legalidad vigente.

Buen clima laboral. Supone el 30% de los resultados de un equipo y es uno de los factores que más refuerza el compromiso de sus profesionales³⁵. La figura 6 describe las dimensiones a medir en una encuesta de clima laboral.

La Cultura y los Valores también son una parte importante para general compromiso. En este caso, más allá de lo que está escrito, la eficacia se da en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. El compromiso sólo se obtiene a través de los hechos. En este sentido, también es otro factor influyente, la comunicación interna y externa y su integración y coherencia. En definitiva, que se diga lo mismo dentro y fuera de la empresa. Esto ayuda a la imagen de coherencia de la empresa

Y, por último, la importancia del liderazgo para crear compromiso. Los líderes atraen, generan motivación, permiten el desarrollo y se centran en las personas. En la figura 7 se enumeran las diferencias entre un líder y un gestor.

³³ JERICÓ, P.: La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso, 1º Ed., Madrid, Pearson Educación S.A., 2012

³⁴ HAYGROUP. Factbook Recursos Humanos. 5ª Ed, Navarra, Editorial Aránzazu, S.A., 2006.Libro III: La Persona

³⁵ JERICÓ, P.: La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso, 1º Ed., Madrid, Pearson Educación S.A., 2012

Figura 6: Dimensiones a medir en una encuesta de clima laboral

1. Motivación: Identificación de los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia la acción.
2. Reconocimiento: grado en que se reconoce y recompensa el trabajo bien hecho y se diferencian niveles de desempeño.
3. Calidad de las Relaciones Humanas: grado de satisfacción en las relaciones con las personas de la empresa.
4. Claridad: grado en que cada uno sabe lo que se espera de él y cómo contribuye a los objetivos del equipo.
5. Participación: nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
6. Mejora: énfasis en hacer las cosas cada vez mejor.
7. Formación y Desarrollo: satisfacción con el desarrollo profesional dentro de la compañía.
8. Satisfacción y compromiso: satisfacción de trabajar en esa compañía.

Fuente: La Nueva Gestión del Talento. Jericó (2012)

Otro de los aspectos a tener en cuenta en la retención del talento es la gestión de las carreras profesionales, que supone garantizar el relevo de los niveles críticos de la organización, además de desarrollar al máximo el talento. Según la consultora Hay Group algunos de los errores más habituales que se cometen en la gestión de planes de carrera son, utilizar la gestión del desempeño como única fuente de información, utilizar perfiles de conocimientos y competencias no reales, no tener en cuenta las individualidades, que no se involucren los superiores, generar excesivas expectativas y excluir a personas de cierta edad o a mujeres.

Figura 7: Líder vs Gestor

Diferencias entre gestor y líder	
GESTOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administra ▪ - Es una copia ▪ - Conserva ▪ - Se concentra en sistemas y estructura ▪ - Se vale del control ▪ - Tiene una visión a corto plazo ▪ - Pregunta cómo y cuándo ▪ - Siempre fija la vista en los beneficios ▪ - Imita ▪ - Acepta el "statu quo" ▪ - Es el clásico buen soldado ▪ - Hace las cosas bien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innova ▪ Es un original ▪ Desarrolla ▪ Se concentra en las personas ▪ Inspira confianza ▪ Tiene una perspectiva a largo plazo ▪ Pregunta qué y por qué ▪ Mira al horizonte ▪ Origina ▪ Lo desafía ▪ Es la persona que no depende de nadie ▪ Hace las cosas que se deben hacer

Fuente: La Nueva gestión del Talento. Jericó, 2012

6.4 LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA ERA DIGITAL³⁶

6.4.1 ORGANIZACIONES ABIERTAS Y CULTURA 2.0

Se consideran organizaciones 2.0 las que utilizan para su gestión las herramientas de software social, con cambios profundos en la identidad y las relaciones interpersonales y que contribuyen a un cambio de cultura, llamado cultura 2.0.

Las características de estas organizaciones son:

Organizaciones sociales y transparentes. Las opiniones de los colaboradores emergen y fluyen y potencian la generación de ideas gracias a las herramientas sociales. Comparten la información en la creencia de que al compartirla también se recibe información que contribuye a enriquecer esa información.

Informales y poco jerarquizadas. Se organizan en núcleos en torno a una idea y uno o varios líderes. Se componen de personas más profesionalizadas que se organizan en base a valores profesionales y funcionan por proyectos en contraposición a órdenes y procedimientos.

Inteligentes. Es lo que se llama inteligencia colectiva, donde se aprende a través de la colaboración de los individuos de la comunidad, sin jerarquías y que dan más poder a éste, permiten más la innovación de forma distributiva gracias a la conectividad.

Orientadas a resultados. Están orientadas a resultados y el mayor impedimento es conseguir la colaboración, para ello los líderes deben propiciar un entorno donde el compañerismo y espíritu de equipo estén muy presentes mediante fuertes vínculos emocionales entre los miembros, en este caso la inteligencia colectiva se torna en inteligencia emocional.

6.4.2 EL TALENTO EN LA CULTURA 2.0

Las Redes Corporativas son una nueva forma de conectar talento, gracias a la conectividad podemos trabajar de forma colaborativa obteniendo mejores resultados pero para ellos las redes sociales corporativas deben implantarse de una forma estratégica y metódica, en un entorno de empresa de cultura abierta.

La consultora Humannova define en cinco pasos la implantación de la red social corporativa de una forma eficiente:

Paso 1. Definir objetivos e indicadores que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Paso 2. Asegurar contenidos de interés, que sean útiles, estableciendo una estrategia de elección de contenidos y gestión del conocimiento, también supone definir el sistema de difusión tanto interna como externamente de esos contenidos.

Paso 3. Seleccionar una herramienta de comunicación amables, escalables, de fácil conexión con diferentes dispositivos y que estimulen la conversación.

³⁶ POMARES CASADO, A: Conectar talento, generar eficacia. 1ª Ed., Profit Editorial I. S.L., 2015.

Paso 4. Organizar comunidades, definiendo roles, responsabilidades y funciones, además de, normas teniendo en cuenta las diferentes comunidades.

Paso 5. Dinamización a través de la potenciación de la comunicación con un plan de comunicación, que evidencia la sensibilización de la importancia de las redes sociales corporativas, con la formación e información de todo el colectivo, definiendo políticas de difusión de resultados y asegurando la presencialidad puntual de los miembros.

Nuevas formas de aprendizaje. Los EPA, los MOOC y los OLE.

EPA (Entorno Personal de Aprendizaje). Son entornos virtuales que contienen agregadores y gestores de contenidos, redes sociales, herramientas multimedia, wikis, blogs, comunidades/foros internos y externos que facilitan, además de, el acceso a la información poder compartirla y complementarla y ampliarla con otros, acceder a información de expertos y bibliotecas con información de referencia.

MOOC (Massive Open Online Courses). Es un curso online de libre acceso y con el objetivo de conseguir una amplia participación.

OLE (Entorno Organizativo de Aprendizaje). Espacio común a todos los profesionales de la empresa que reúne, conecta y organiza conocimiento que se genera dentro y fuera de la organización. Se utiliza para la creación de conocimiento colectivo a través de la inteligencia colectiva.

Nuevas formas de trabajar. La flexibilidad en el trabajo, supone que el trabajo ya no tiene un lugar, sino que se compone de algo que hacer y unos objetivos que cumplir. No obstante, esto no es aplicable a todos los puestos de trabajo, pero cada vez hay más profesiones que pueden acceder a esta forma de trabajo, con el confinamiento y la pandemia se ha desarrollado mucho en las empresas, minorizando la importancia de la presencia en el lugar de trabajo. Esto supone cambios en la gestión de los equipos, en el uso de las herramientas de gestión y en los entornos. La creación de compromiso y cohesión del equipo se construye de otra forma.

El nuevo liderazgo y desempeño. La adopción del poder ha cambiado, se ha democratizado la influencia a través de las redes sociales, pasando a través de los líderes de opinión de las redes. En las organizaciones ha provocado cambios en la manera de evaluar y compensar el rendimiento, aquí también cabe la gamificación.

La gestión de las emociones. Éste es el siglo de las emociones, sabemos más de ellas, con los avances en la neurociencia y la comprensión del cerebro humano, y al conocerlas mejor, les damos más importancia. Ahora se sabe que la pasión es rentable. “La cognición y las emociones no sólo están estrechamente entrelazadas, sino que, además, la emoción es el primer mecanismo para la racionalidad. Si la integración entre la emoción y la cognición se produce de manera correcta, entonces los sentimientos se encaminan en la dirección adecuada, y nos llevan al lugar apropiado para la toma de decisiones racionales, donde podemos dar un buen uso a los instrumentos de la lógica”³⁷. Afectividad es directamente proporcional a efectividad.

Nuevas competencias, no sólo digitales, sino, sobre todo, cambios de comportamiento y actitudes que son más difíciles de integrar. Las más importantes son:

³⁷ DAMASIO, A. En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos”. Editorial Crítica. 2005.

Capacidad de gestionar el conocimiento y la información, estrechamente relacionado con capacidad crítica, para poder discernir la información cierta e importante.

La capacidad para gestionar el propio aprendizaje de una forma constante y que va a permitir la evolución en carreras profesionales líquidas, que desaparecen y se diluyen con más facilidad.

Autogestión del propio trabajo, más flexible y sin control externo. Supone automotivación, concentración y autocontrol.

La gestión de la incertidumbre en entornos VUCA. Implica poder adaptarse de forma rápida, ser flexible y resiliente.

Empatía y capacidad de relación. Para potenciar el networking y el socialworking.

Generosidad y colaboración, necesarias para la creciente interactividad e inteligencia colectiva.

Actitud proactiva, muy orientada a resultados. Cultivar el intraemprendimiento para la innovación. Creatividad e intuición.

Y competencias digitales. Saber utilizar marcadores sociales, crear y editar documentos digitales, usar blogs y wikis, redes sociales, herramientas de gestión de tareas.

Employer Branding. Cultivar la imagen de marca de empleador (employer branding), que en tiempos de redes sociales la velocidad de posicionamiento se multiplica, lo que supone darle mayor importancia a una buena estrategia de posicionamiento en redes.

Y por último, el Big Data³⁸ en RRHH, que permite o podrá permitir en un futuro cercano:

Identificar y desarrollar el liderazgo. A través de las redes sociales corporativas se pueden conocer a las personas más influyentes..

Identificar talento a tiempo real y para algo determinado.

Se podrá analizar el sentimiento de la organización, conocer las inquietudes, dentro y fuera de la organización.

Reclutamiento e identificación de talento fuera de la empresa, sabremos donde está el talento que queremos y cómo atraerlo.

Análisis de desempeño y retribuciones más fiable y objetivo, que permitirá tomar decisiones más acertadas en cuanto a la retribución.

Análisis predictivo de cambios de comportamiento. Detectar cambios en las tendencias de sentimientos y actuar en consecuencia.

En cualquier caso, en todas estas predicciones sobre “personas” habrá que analizar con cautela, pero su ayuda puede ser muy útil para la gestión.

³⁸ El término big data se refiere a las enormes cantidades de datos de usuarios en aplicaciones, transacciones electrónicas o registros de máquinas. También abarca la captura en diferentes fuentes, gestión, clasificación y análisis eficiente de esa información a través de diversas herramientas y programas a través de <https://blog.hubspot.es/website/que-es-big-data>

7 ANÁLISIS EMPÍRICO

En este apartado del trabajo, se realiza el estudio empírico con la metodología del estudio de caso único. En este caso, se estudia a la empresa LG, centrado en la filial española del grupo LG, en concreto, LG Electronic Iberia. El estudio se centra en el análisis de la Gestión del Talento de ésta, utilizando como marco conceptual el bloque anterior, siguiendo todas las partes del proceso..

7.1 LA EMPRESA LG

“Somos personas normales, que a veces, hacemos cosas extraordinarias”³⁹

Jaime de Jaraiz Lozano. CEO de LG Electronics Iberia

LG Electronic es una empresa coreana de electrónica de consumo fundada en 1958, en los años 70 comienza su crecimiento y expansión, concretamente, en el año 1982 establecen su primera planta de producción fuera de Corea, concretamente en EEUU, hasta convertirse en una empresa global presente en los 5 continentes y con 120 subsidiarias repartidas por todo el mundo.⁴⁰

Tiene cuatro unidades de negocio: Sistemas de entrenamiento doméstico: televisores, sistemas de audio y video, pantallas, ordenadores y accesorios y productos comerciales; Comunicaciones móviles: Líneas G, Vu, F y LII; Electrodomésticos y soluciones de aire para el hogar: Frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, aparatos de cocina, aspiradoras, electrodomésticos integrados, sistemas de aire acondicionado, purificadores de aire y deshumidificadores; y Componentes vehiculares: Motores y sistemas de infoentretenimiento y de climatización para automóviles e ingeniería vehicular. En el año 2021, con un crecimiento de un 28,7%, con respecto al año 2020, han obtenido unos ingresos de 63.1600 millones de dólares⁴¹. son principales productores a nivel mundial de televisores de pantalla plana, dispositivos móviles, sistemas de aire acondicionado, lavadoras y frigoríficos.

7.1.1 VISIÓN, VALORES Y CULTURA. LG WAY Y GESTIÓN JEONG-DO⁴²

En la figura 8 vemos un esquema de lo que la empresa llama LG WAY, que supone un sustrato plasmado de la cultura de la empresa, lo definen como una filosofía de gestión que se ha ido transmitiendo a través de generaciones de gerentes y empleados. Es la base en la que se fija el pensamiento y la acción de todo empleado de la compañía. Los principios de gestión: creación de valor para el cliente y orientada hacia las personas, situados en la base de la pirámide se implementan de acuerdo a los altos estándares éticos de comportamiento, lo que llaman Gestión Jeong-Do, que los dirige a la visión estratégica de la empresa, en la cúspide de la pirámide, encarnada en el N° 1 LG.

N° 1 LG se identifica con ser una empresa duradera, que contribuye a la prosperidad humana y cumple con la responsabilidad social, esto se traduce en ser para los clientes una marca confiable y que ofrece los mejores productos y servicios, para los competidores, ser un

³⁹ A través de <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics-iberia/juan-tinoco/director-de-servicios-corporativos/80/>

⁴⁰ <https://www.lg.com/global/corporate-info/>

⁴¹ <https://www.lg.com/es/acerca-de-lg/comunicados-de-prensa/resultados-financieros-2021>

⁴² <https://ethics.lg.co.kr/ethics/en/protect/protect.jsp>

referente, líder y del que se aprende, para los empleados un lugar de trabajo que atrae al talento y para los inversores una inversión segura que produce altos rendimientos sostenidos. Se puede resumir diciendo que la visión de LG supone liderar en el mercado con rendimientos sostenibles, posicionamiento como marca empleador y calidad en el producto.

Gestión Jeong-Do, con tres premisas, integridad y justa transacción y competición, que supone trabajar de forma transparente y de acuerdo a principios y normas, igualdad de oportunidades y trato justo en cada transacción-relación y mejorar las capacidades con las que se puede ganar de manera justa a la competencia.

Los principios de gestión, creación de valor para el cliente, que alberga tener como prioridad a los clientes y tomar las decisiones pensando en él, superar sus expectativas, innovar y pensar “fuera de la caja”⁴³, mejorar los métodos y las prácticas; y gestión orientada a personas, ser el lugar donde la personas son responsables (se autogestionan) y desarrollan su creatividad, se respeta la diversidad y se considera a la persona el activo más importante, se les brinda la posibilidad de desarrollarse y llegar a su máximo potencial y basado en el rendimiento recompensa, evaluar y compensar de forma justa.

El Código de Ética⁴⁴, al que están adheridos todos los empleados y que supone su estándar de conducta moral y juicio de valores, tiene siete capítulos desarrollados:

- Responsabilidades y obligaciones con los clientes. Respetar a los clientes y crear y aportar valor.
- Competencia Leal. búsqueda de libre competencia y cumplimiento de leyes y reglamentos.
- Transacciones justas. Igualdad de oportunidades, procesos justos de transacciones y buscar el crecimiento mutuo.
- Ética básica de los empleados. Ética básica y cumplimiento de la misión, autodesarrollo, manejo justo del trabajo y evitar conflictos de intereses con la empresa.
- Responsabilidades corporativas para empleados. Respetar a la humanidad, trato justo y promover la creatividad.
- Responsabilidades para con los países y la sociedad. Operaciones comerciales de forma racional, protección a los accionistas y contribuir al desarrollo social.

A través de la página web tiene una línea directa para denunciar cualquier quiebre del código, tanto para clientes como para empleados, además de, una política de protección al informante.⁴⁵

7.1.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) la entienden en el marco de la sostenibilidad, y desde este punto, lo dividen en varias acciones.

- Por el planeta, donde se enmarcan las iniciativas de neutralización del carbono, que supone la transición paulatina a energías renovables, su finalización se estima en 2050

⁴³ La expresión «pensar fuera de la caja» surgió alrededor de 1969 a partir de una derivación del término inglés “thinking outside the box”. Significa pensar de manera innovadora, creativa e ir más allá de los estándares convencionales. A través de <https://www.rabuso.com/es/blog/novedades/pensar-fuera-de-la-caja/>

⁴⁴ <https://ethics.lg.co.kr/ethics/en/rule/ruleMain.jsp>

⁴⁵ <https://ethics.lg.co.kr/ethics/en/protect/protect.jsp>

con el 100% de neutralización.⁴⁶ Por otro lado, tienen el compromiso a nivel global de reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, donde quieren alcanzar el 20% en el año 2030, ahora están en el 13,5%., la aplicación de un ciclo sostenible a lo largo de la vida del producto⁴⁷ y el reciclado de materiales, creando nuevos productos a través de materiales viejos⁴⁸.

En este apartado tiene especial relevancia, la iniciativa llevada a cabo por LG España, a la que denominan movimiento Smart Green por el que se persigue la reforestación plantando árboles, concretamente, 47 millones en el territorio español (1 por habitante), en el año 2019 el proyecto se abre y amplía a la colaboración con otras empresas, creando el “Gran Pacto Verde de las Empresas” que incluye a más de 20 empresas de todos los sectores y por el que se han conseguido plantar en torno a 4 millones de árboles por varias regiones del territorio español. Actualmente, Smart Green se ha convertido en una iniciativa transversal a la que se puede unir cualquiera⁴⁹

- Con las personas, en este ámbito tienen el compromiso para con sus empleados de crear un lugar de trabajo decente y la singularidad e inclusión. En este apartado, mucho por hacer, pues hay una disparidad importante entre salarios divididos por géneros y la presencia de la mujer está prácticamente ausente en la alta dirección. Otra iniciativa supone la accesibilidad de todas las personas en todos sus productos, para ello participan asociaciones de discapacitados en el diseño de sus productos.⁵⁰
- Con la sociedad, tienes varios proyectos. Uno de ellos es la Escuela de EFTP LG-KOICA Hope que acoge a estudiantes jóvenes etíopes, con la finalidad de hacerlos independientes. Desde 2011 tiene otra iniciativa para jóvenes discapacitados, que intenta eliminar la brecha de información consiguiendo como avance social tener una escuela donde ir y poder trabajar (Desafío Global de TI para Jóvenes con Discapacidades, GITC por sus siglas en inglés) También tienen proyectos desarrollados en comunidades locales del tercer mundo, como es en Bangladesh o Etiopía.

Además de esto, y en el intento de profundizar en la transparencia tienen una biblioteca digital, donde se puede encontrar documentos con estudios que certifican estas acciones y su impacto.

Figura 8: LG WAY



Fuente: <https://ethics.lg.co.kr/ethics/en/protect/protect.jsp>

⁴⁶ <https://www.lg.com/global/sustainability/carbon-neutrality/>

⁴⁷ <https://www.lg.com/global/sustainability/circularity/>

⁴⁸ <https://www.lg.com/global/sustainability/clean-technology/>

⁴⁹ <https://www.lg.com/es/estado-informacion-no-financiera>

⁵⁰ <https://www.lg.com/global/sustainability/for-people/>

7.2 GESTIÓN DEL TALENTO EN LG

Para analizar la gestión del talento en LG Electronic, este Trabajo Fin de Grado se ha centrado en la filial española, que está presente desde el año 1994 y cuenta con sus cuatro divisiones. De los 93000 empleados que posee LG, en España son 270 repartidos en las oficinas centrales de Madrid, delegaciones comerciales de Bilbao y Sevilla y su centro de servicio técnico en Valencia.

“Innovation for a Better Life” y “Life’s Good” son sus eslóganes, que trasladado al ámbito de la organización y la gestión de RRHH supone, por un lado el carácter innovador de ésta, traducido también en ser innovadores en toda la organización, llevándolos a ser pioneros en nuevos programas de formación y en la búsqueda de oportunidades de desarrollo que, difícilmente, se dan en otras organizaciones. Life’s Good supone que la vida de los empleados es mejor si se les permite desarrollarse como personas y como profesionales.⁵¹

La Gestión del Talento en LG se sustenta en tres pilares fundamentales, el desarrollo, la innovación y una cultura y liderazgo ejemplar, con un código ético muy desarrollado que los lleva a tener una buena marca de empleador.

La figura 8 muestra un cuadro donde se indican los obstáculos a los que se enfrentan las empresas en la Gestión del Talento⁵² y la forma de solventarlos que tiene LG

7.2.1 QUÉ DEFINE EL TALENTO EN LG

Una de las características del Talento Empresarial es que es algo genuino en cada empresa, cada una lo define o identifica en base a su entorno, su cultura, el momento, etc.⁵³

En palabras de Carlos Olave, (Director Global de RRHH en LG) todos sus empleados están orientados a objetivos, hablan de lograr más que de hacer y son innovadores y creativos. Trabajan y les gusta trabajar en equipo y compartir la información, son transparentes y muy colaborativos. Es algo que poseen todos los empleados a nivel general en la organización. Otra característica es la de ser luchadores, muy optimistas, con sentido del humor. Eso es lo que caracteriza a la gente de LG y es lo que se busca.⁵⁴

Tienen definidos tres valores principales de todos los empleados.

Estos valores principales son: Authenticity, Accountability y Courage.⁵⁵

✓ La Authenticity es la razón por la que un empleado está en la empresa, la forma de entender el propósito de su posición y el valor que la aporta. El hecho de que cada empleado sea consciente de su valor en la organización y, por ende, dó lo mejor de sí es lo que da importancia a este valor.

⁵¹ <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics-iberia/juan-tinoco/director-de-servicios-corporativos/80/>

⁵² Véase figura 2. P. 14

⁵³ Véase punto 1 de Marco Teórico de este trabajo: “Qué es el Talento y Qué es la Gestión del Talento”

⁵⁴ <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics/carlos-olave/director-global-de-recursos-humanos/72/>

⁵⁵ <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/juan-tinoco/director-de-servicios-corporativos/lg-electronics-iberia/80/>

- ✓ Accountability es la responsabilidad. Cada empleado es autónomo para afrontar sus desafíos y dueño de su propio desempeño.
- ✓ Courage tiene que ver con la pasión que cada empleado pone en el desarrollo de su trabajo.

7.2.2 IDENTIFICACION Y CAPTACIÓN DEL TALENTO EN LG

Desde el año 2017 tienen el Programa LG Xplorers⁵⁶, programa de becas al que pueden acceder anualmente 25 jóvenes recién graduados o en sus últimos años de carrera, ofreciendo un año de formación y experiencia en las áreas de Finanzas y Compras, RRHH y Legal, soporte y Área Comercial, Operaciones e Ingeniería y Marketing. De esta forma, la empresa atrae talento joven, dando una formación de calidad, no sólo para el desarrollo profesional, si no también, para su vida personal.

Esta iniciativa participó en el proyecto de Curriculum Anónimo, que impulsó el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, en una apuesta clara por continuar fomentando el talento sin género y la inclusión de la mujer en áreas de poca penetración. Curriculum Anónimo es una iniciativa dirigida al ámbito empresarial. Se trata de un proyecto piloto iniciado en enero de 2017 y con finalización en diciembre de 2019, en el que las empresas firmantes se comprometieron a implantar en sus procesos de selección medidas que permitiesen la despersonalización de los mismos con el objetivo de eliminar los posibles sesgos que pudiesen persistir en los procesos de contratación de personal.⁵⁷

Todos aquellos que ingresan en el programa, también pueden acceder a muchos de los beneficios que tienen ahora los trabajadores, como son servicios de salud que incluyen gimnasio y fisioterapia en las oficinas, ayudas al transporte, acceso a múltiples eventos y poder disfrutar de las ofertas en productos LG.

También tienen proyectos en prácticas y acuerdos con universidades de España y Europa. De ésta nació el proyecto Jumping Talent, plataforma para captar talento joven, en colaboración con Universia y las universidades españolas.

Fruto de las colaboraciones con las universidades nace la iniciativa “Profesionales por un día” en la se les da la oportunidad de ser responsables adjuntos en diferentes áreas durante un día a cuatro participantes de ésta, compartir una comida de trabajo con el Ceo de LG Iberia, en colaboración y supervisión del equipo de RRHH y los respectivos responsables de las áreas elegidas.

Para la fase de reclutamiento y selección⁵⁸, siguen el mismo proceso para todas las empresas, que sigue la siguiente secuencia: Aplicación, en la que se reciben los curriculum de las personas interesadas, primera entrevista, los elegidos a través del gerente de reclutamiento reciben información para una primera entrevista, entrevista de seguimiento, donde se hacen evaluaciones técnicas y profesionales y se profundiza con diferentes entrevistas y confirmación, donde se hace la contratación del candidato elegido.

⁵⁶ <https://lgxplorers.aplygo.com/>

⁵⁷ <https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/PromProfesional/CurriculumVitaeAnonimo.htm>

⁵⁸ <https://globalcareers.lge.com/career>

7.2.3 FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO EN LG

En cuanto a Planes de Formación disponen de un Centro Regional Europeo de formación en París, una Universidad Corporativa en Corea y una plataforma online propia con una gran variedad de cursos para todos los empleados. En todos ellos se dispensan cursos de habilidades, liderazgo y formación funcional.

En LG España completan esa oferta formativa con el Plan anual de formación general para todos los empleados y con universidades propias de cada departamento. La formación general abarca el aprendizaje de cinco competencias clave: Pensamiento creativo, Comunicación eficaz, Proactividad y Trabajo en equipo.

Por otro lado, tienen formación de cada departamento, proporcionando formación específica para el equipo de ventas en temas de negociación y visita a clientes, seminarios de Marketing Digital para el equipo de Marketing y un programa de dos años de formación de 4 módulos relacionados con diversos temas logísticos.

Además, los empleados se capacitan en liderazgo a través de una ruta de habilidades de Liderazgo distribuido en 3 niveles:

1. Cómo liderarte a ti mismo.
2. Cómo liderar a tu equipo
3. Cómo hacer que tu equipo sea más productivo y positivo

El modelo 70/20/10⁵⁹ es un modelo de aprendizaje, muy desarrollado por Charles Jennings cofundador del Instituto 70:20:10 y pensador y líder en aprendizaje, desarrollo y rendimiento; nos dice que las personas aprendemos y nos desarrollamos básicamente de tres formas distintas y en diferente porcentaje. Un 10% a través de nuestra participación en cursos, seminarios, congresos, un 20% gracias a nuestra interacción con otras personas, con las que intercambiamos experiencias y consejos, y un 70% a través de nuestras experiencias y retos que se nos presentan en el día a día de nuestro trabajo y de nuestra vida.

En base a eso, más allá de tener un plan de formación, su principal ventaja radica en la parte del 70%. Por el sector en el que se encuentra la empresa, sus empleados conviven en un entorno muy dinámico, en el que pueden participar en muchos proyectos diferentes. El ser una organización muy plana permite a sus trabajadores colaborar con diferentes departamentos y en diferentes lugares. A modo de ejemplo, y en palabras del propio director de RRHH de LG Iberia, Juan Tino, en la actualidad tendrían a una persona del departamento de RRHH trabajando en varios proyectos de negocio, revisando el modelo comercial de una región de España y en iniciativas de rediseño organizativo en otros países de Europa y Asia.⁶⁰

En LG se llama a la gestión de carrera, Gestión de Oportunidades. Cada empleado se marca sus metas y crea su propio plan y la compañía, por su parte, es capaz de ofrecerle muchas oportunidades de desarrollo. Es un compromiso de la empresa para con sus empleados, siempre teniendo en cuenta las individualidades de cada persona, sabiendo que tiene sus propias necesidades, un único deseo de crecer y un exclusivo potencial. Cada empleado decide su ritmo y su camino en su carrera profesional dentro de la empresa. Se puede crecer desde el mismo puesto, asumiendo responsabilidades más allá de las escritas y, también, promocionando hacia puesto de mayor responsabilidad. No tienen una descripción de puesto entendida como tal, pues

⁵⁹ <http://charles-jennings.blogspot.com/es/>

⁶⁰ <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics-iberia/juan-tinoco/director-de-servicios-corporativos/80/>

cada trabajador gestiona su puesto y lo hace crecer lo que quiera. Para poder realizar esto es muy importante la figura del manager, quién gestiona las expectativas de su equipo, es el encargado de casar bien los deseos y fortalezas de cada uno con los objetivos de la empresa. En definitiva, debe hacer una verdadera gestión de personas, conociendo en profundidad a cada miembro de su equipo, para poder asignarles tareas nuevas y hacerles crecer participando en proyectos internacionales y multifuncionales.

Una parte importante en el desarrollo supone formar a sus líderes para que estén capacitados para crear esas oportunidades. En el marco teórico de este trabajo, en el punto 6.3, se exponen los errores en los que caen las empresas al desarrollar el talento⁶¹, entre otros, se habla de “asfixiar al talento”, haciendo referencia a no dejarle desarrollarse por miedo a dejarlo ir, para evitar esto, LG, además de, a través de su cultura y código ético fomentar la generosidad, utiliza los planes de sucesión, sobre todo, en posiciones clave. De esta forma, cada manager sabe que tiene “un repuesto” para cada miembro de su equipo, lo que facilita que el jefe no sea un obstáculo para el crecimiento de cualquiera en su departamento. Por otro lado, los empleados deben vencer el miedo a tener un sucesor, pues eso les va a ayudar a crecer.

Esta estrategia de oportunidades de desarrollo interno es lo que favorece que la rotación en la empresa sea muy baja.⁶²

7.2.4 LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO DE LG⁶³

La innovación está en la esencia de LG, por lo tanto, no es extraño que esté integrado en la política de RRHH. Sin embargo, todo nuevo proceso no se lleva a cabo desde la innovación en sí, sino en la perspectiva del entorno y los propios empleados. De esta forma, la innovación no es más que un medio para conseguir el resultado deseado, donde lo importante no es ésta, sino la alineación del proceso con los objetivos de la empresa y sus resultados.

La gamificación como método de formación. Se detecta en la empresa un problema cultural en la gestión del tiempo. Frente a esto tienen la opción de dar una formación al uso, que tiene el problema de la evidencia de estudios científicos que demuestran que más del cincuenta por ciento de lo que se aprende se olvida, u optar por innovar a través del juego, permitiendo la práctica para adoptar un hábito. Basándose en la premisa de que para adquirir un hábito se necesitan, al menos, 21 repeticiones, diseñan un proyecto de videojuego que permite hacer esas repeticiones a lo largo de 16 horas, distribuidas en 5 semanas, para el que contratan a una empresa de videojuegos (serious games). Para el diseño involucran a toda la organización, incluyendo premios y trasladándolo a una reunión de empleados. Por este proyecto han recibido diversos premios, al conseguir a través del juego y más allá de un simple curso de formación, un cambio en la cultura de la empresa-

Otro ejemplo de innovación en las políticas de RRHH es el proyecto con la Fundación Dacer⁶⁴, creada en 2013 para ofrecer ayuda en la rehabilitación funcional de las personas con daño cerebral. LG ya ha colaborado con esta fundación en temas de RSC y acción social, pero en este caso, se impulsó un programa pionero. Diseñan un proyecto para que los usuarios de la fundación, personas con daño cerebral, sean coach de los directivos de LG, atando el daño cerebral, es decir, la capacidad dañada del usuario con un área de mejora del directivo. Por

⁶¹ Véase 6.3.3. Desarrollar el Talento. P. 19

⁶² <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics/carlos-olave/director-global-de-recursos-humanos/72/>

⁶³ *Ibidem*...

⁶⁴ <https://www.fundaciondacer.org/>

ejemplo, desarrollar la habilidad de comunicación con un paciente cuyo daño cerebral involucra la comunicación.

En el proceso existe una fase preliminar donde, a través de un análisis muy detallado del directivo, donde participan coaches de la fundación y los propios directivos, se identifican áreas de mejora y se buscan a usuarios de la Fundación cuyo daño es compatible con el área a desarrollar. Tras esto, se organizan sesiones y dinámicas diversas de trabajo para que usuario y directivo interactúen, se graban y se analizan y, en base a esto, se desarrolla un plan específico. De esta forma, se consigue ayudar a usuario y directivo, por un lado, el programa ayuda al paciente en integración y al directivo en la mejora de un área específica.

En declaraciones del presidente de LG España, que participó en el proyecto, considera que ha sido, además de una experiencia enriquecedora, la mejor formación que ha hecho en su vida.

7.2.5 LA RETENCIÓN DEL TALENTO EN LG

Llevan más de una década certificándose como Top Employers, ocupando las primeras posiciones en Beneficios Sociales. Llegaron a la cuarta posición en el prestigioso ranking de calidad de los mejores lugares de trabajo que elabora Great Place To Work⁶⁵. Según Actualidad Económica son una de las 20 mejores empresas para trabajar en España desde 2010.

En posicionamiento de marca de empleador están las oportunidades de desarrollo y crecimiento que ofrecen a sus empleados, además de un ambiente de trabajo muy favorecedor.

Son una organización muy plana, que se caracteriza por la accesibilidad de sus líderes, donde predomina la horizontalidad. Se alejan de la gestión de departamentos aislados, por cuanto se trabaja en proyectos interdepartamentales y se fomenta la colaboración entre ellos. Consideran la integración de marca de empleador y marca corporativa, de tal forma que, no pueden separarse y una se retroalimenta de la otra. Esto supone la alineación de la gestión del talento con la estrategia de la empresa y de la comunicación interna con la externa. La honestidad es un valor dentro de la cultura de la empresa (gestión Jeong Do).

Por otra parte, existe la consideración de que la marca de empleador se construye desde el día a día de la empresa, en la que están involucrados todos y cada uno de los empleados, siendo un valor de cada empleado la contribución a la construcción de esa imagen de marca.

El porcentaje de rotación (personas que salen de la organización) supone un 20%, siendo la mayoría de la rotación a nivel interno. En línea con su política de aunar la imagen interna con la externa, utilizan las mismas estrategias para fidelizar y atraer el talento.

Dentro de su política de retribución y compensación⁶⁶, cuentan con las siguientes medidas a las cuales puede acceder el 100% de la plantilla:

- Salario fijo competitivo y variable por objetivos para toda la plantilla.
- Teléfono móvil para más del 70% de la plantilla y PC portátil para casi el 100%.
- Seguro médico y de vida para empleados y con descuentos para familiares.
- Cheques de comida

⁶⁵ Véase punto 5.1 Justificación del Caso. P. 5

⁶⁶ <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/visual-companies/lg-electronics/>

- Posibilidad de percibir el importe de los cheques restaurante en nómina.
- Regalos de boda, 10 y 15 años de antigüedad en la empresa
- Descuentos para compra de productos de LG
- Plan de retribución flexible
- Club del empleado con ofertas muy beneficiosas
- Parking de empresa
- Autobús de empresa en la oficina de Madrid
- Regalo por hijos recién nacidos

En cuanto a políticas de conciliación de vida laboral y familiar⁶⁷ cuentan con las siguientes medidas a las cuales puede acceder el 100% de la plantilla:

- Horario flexible durante todo el año
- Jornada intensiva en verano
- No se trabaja los viernes por las tardes
- Posibilidad de comprar días de vacaciones
- Concesión de la tarde libre el día del cumpleaños y regalo de 50€
- El día de la incorporación invitamos a una cena con tu familia
- Permisos retribuidos por causas de Responsabilidad Social Corporativa
- Permisos retribuidos para ayuda a Formación
- Invitaciones a celebraciones y eventos de LG
- Baja por embarazo desde la semana 38
- Mejora de los permisos retribuidos del Convenio
- Fiesta de las familias en la oficina con jornada de puertas abiertas

Por otra parte, está el Plan de Fomento de Empleo Saludable “Healthy”⁶⁸, otra iniciativa en línea con su compromiso por el bienestar laboral. Con este plan se pone a disposición de los empleados actividades deportivas, formación y divulgación en nutrición, alimentación y deporte. Cuentan con gimnasio propio para utilizarlo en las horas libres y personal trainer para elaborar planes de entrenamiento personalizado y asesorar en el uso de la equipación del gimnasio. Además, disponen de los llamados pases Gympass, con los que tienen acceso a una red muy amplia de gimnasios y servicios de fisioterapia.

Toda esta estrategia se alinea con el Programa de Patrocinio de los Valores del Deporte en el que los valores considerados del deporte se añan con los valores fundacionales de LG, como es el esfuerzo, la ética, la meritocracia y el afán de superación y competitivo.⁶⁹

⁶⁷ <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/visual-companies/lg-electronics/>

⁶⁸ Ibidem...

⁶⁹ <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/juan-tinoco/director-de-servicios-corporativos/lg-electronics-iberia/80/>

Figura 8. Obstáculos en Gestión del Talento versus Gestión del Talento de LG

Obstáculos en la Gestión del Talento	Gestión del Talento en LG
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los directivos no le dedican suficiente tiempo 2. La organización se aísla en comportamientos estanco 3. Los jefes no se comprometen con el desarrollo del colaborador 4. Los jefes no son partidarios de identificar a los mejores 5. La alta dirección no se involucra en la gestión del talento 6. La dirección no alinea la gestión del talento con la estrategia 7. Los jefes en línea no gestionan el bajo rendimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se les forma a los managers para que sean verdaderos gestores de personas. 2. Se fomenta la interrelación entre departamentos. 3. A través de los Planes de Sucesión y ayudado por la cultura que fomenta la generosidad. 4. Una de las principales tareas de los managers es la de conocer a su equipo y su potencial. 5. El compromiso con el Talento y su gestión forma parte de la visión de la empresa. 6. En el desarrollo del talento se intenta casar las preferencias individuales con los objetivos de la empresa. 7. El bajo rendimiento no es una opción en LG. Los valores que describen el Talento son la pasión y la identificación de su contribución a la generación de valor de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

En la figura anterior vemos cómo LG supera los obstáculos a los que se enfrentan las empresas en la gestión del talento, definidos en la figura 2 por la consultora Mckinsey a través de un estudio en el año 2008.

8 CONCLUSIONES

Más allá de modas, de la forma en la que se lo denomine, ya sea talento o cualquier otra, se defina y se gestione, las personas y sus capacidades, tanto técnicas como de otra naturaleza, su interacción con las otras personas en las organizaciones y fuera de ellas y su capacidad de crecer y desarrollarse, se ha convertido en algo estratégico en la empresa.

Las estrategias empresariales, se formulan, analizan e implementan, y, por definición, involucran a toda la organización, desde la Dirección General hasta los empleados de base. La Gestión del Talento, como parte estratégica, también debe bajar de arriba abajo en todos los niveles profesionales, siendo una función más, no sólo de todos los managers y líderes de equipo, sino de todos los empleados. Cada empleado es autogestor de su puesto.

Existen, o podrían existir tantas definiciones de talento como empresas. La teoría dispensa un marco de referencia, pero en la práctica es cada empresa la que define su talento, en cada puesto, en cada departamento y en cada grupo de trabajo. La gestión del talento supone (además de identificar) conjugar y desarrollar ese talento para que, dentro de cada equipo de trabajo, se generen las sinergias suficientes que den un resultado lo más eficaz y eficiente posible.

La cultura de una empresa y los valores que la impregnan son vitales en la gestión del talento y la creación de una marca de empleador. Es imposible atraer, retener o desarrollar valores y competencias en un talento, que no existan en la empresa.

Como en toda gestión, es necesario medir, porque esto permite ver dónde se encuentra la empresa, qué hace bien y qué hace mal, en qué medida consigue sus objetivos y así, tomar decisiones para seguir y mejorar. Los indicadores son necesarios, y si no existen indicadores directos, tendrán que buscarse de forma indirecta. La cultura supone un identificador indirecto muy importante en la gestión del talento.

Aunque todas las fases en la gestión del talento son importantes, adquiere una relevancia especial el desarrollo, pues permite retener al talento, economizar en otras fases como captación y selección y disminuyendo la rotación externa de personal, lo que supone una reducción de costes de contratación y despido y contribuye, de forma definitiva, en la creación de una buena marca de empleador. En esta parte, la empresa se transforma en verdadero gestor de oportunidades.

9 BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- ARRÁIZ, E.: *Ocho hábitos para no desperdiciar el talento en una organización*. 24/01/2017 a través de <https://www.sintetia.com/8-habitos-para-no-desperdiciar-el-talento-en-una-organizacion/>
- ARRÁIZ, E.: *Medir para atraer talento y algunas preguntas que no debes dejar de contestar*. 27/07/2015 a través de <https://www.sintetia.com/medir-para-atraer-talento-y-algunas-preguntas-que-no-debes-dejar-sin-contestar/>
- BERMEJO, M. 2016. *Verónica Pascual, asimilar la tecnología depende de la cantidad, capacidad y calidad del Talento*. 8/7/2016 a través de <http://www.sintetia.com/veronica-pascual-talento-asimilar-tecnologia/>
- CORDOVA CONDE, I.: *Evaluación del desempeño 360º*. 2012. A través de <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml>
- DAMASIO, A. *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*". Editorial Crítica. 2005.
- DE LA CALLE DURÁN, M.C. y ORTÍZ DE URBINA CRIADO, M.: *Fundamentos de Recursos Humanos*, 3ª Ed., Madrid, Pearson Educación S.A., 2018
- CHIAVENATO, I.: *La Gestión del Talento Humano*, 3ª Ed, Méjico, Ed. Mcgraw Hill, 2009.
- GUERRAS MARTÍN, L.M. y NAVAS LÓPEZ, J.E.: *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, 4ª Ed., Navarra, Editorial Aranzazi, S.A., 2007, PP. 223-261.
- HAYGROUP. *Factbook Recursos Humanos*. 5ª Ed, Navarra, Editorial Aránzazu, S.A., 2006. Libro III: La Persona, CAP. 6-13.
- JERICÓ, P.: *La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso*, 1º Ed., Madrid, Pearson Educación S.A., 2012.
- JIMÉNEZ, A., HILLIER-FRY, C. Y DÍAZ, J.: *Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. Ed. Deusto, 2008.
- POMARES CASADO, A.: *Conectar talento, generar eficacia*. 1ª Ed., Profit Editorial I. S.L., 2015.
- SARACHO, J.M.: *Gestión del Talento*, 1º Ed., José María Saracho Editorial, 2014.
- <http://icf-es.com/mwscif/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana>
- <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics/carlos-olave/director-global-de-recursos-humanos/72/>
- <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/juan-tinoco/director-de-servicios-corporativos/lg-electronics-iberia/80/>
- <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/entrevistas/lg-electronics/luis-m-moral-fernandez/hr-director/90/>
- <https://www.lg.com/es/acerca-de-lg/comunicados-de-prensa/resultados-financieros-2021>
- <https://www.lgnewsroom.com/about/about-lg/>
- <https://www.lg.com/global/sustainability/carbon-neutrality/>
- <https://www.lg.com/global/sustainability/circularity/>
- <https://www.lg.com/global/sustainability/clean-technology/>
- <https://www.lg.com/global/sustainability/for-people/>
- <https://ethics.lg.co.kr/ethics/en/protect/protect.jsp>

- <https://ethics.lg.co.kr/ethics/en/rule/ruleMain.jsp>
- <https://www.lg.com/es/estado-informacion-no-financiera>
- <https://www.youtube.com/watch?v=qDk7znVEadU>
- <http://www.rrhhdigital.com/>
- <http://charles-jennings.blogspot.com.es/>
- <http://www.expansion.com/>
- [Sheryl Sandberg: Why we have too few women leaders | TED Talk](#)
- <https://pattymccord.com/book/>
- <https://www.rabuso.com/es/blog/novedades/pensar-fuera-de-la-caja/>