

Antonio Castilla Sánchez

OPTIMIZACION DEL TALENTO EN LAS  
ORGANIZACIONES: GESTION POR EXPECTATIVAS

Tesis Doctoral dirigida por la Dra. Carmen Martínez González

Departamento de Psicología Social  
Facultad de Psicología  
Universidad Autónoma de Barcelona

Año 2013

### **Agradecimientos**

*Estos estudios de Doctorado, culminan un enriquecedor viaje académico que inicié en la “Universitat Roviri i Virgili” de Tarragona, continué en la “Universitat Pompeu Fabra” de Barcelona y que me ha llevado a la presente “Universitat Autònoma de Barcelona”.*

*De este camino de aprendizaje y dedicación, recuerdo con gran orgullo a las personas que me han acompañado, apoyándome y ayudándome en muchos momentos y sobretodo, en los que fueron más difíciles. Sin ellos, este proyecto no lo hubiese podido llevar a cabo con la ilusión y felicidad que me ha llenado el lograrlo.*

*Por ello, quisiera agradecer en especial a la Dra. Maite Martínez, su apoyo incondicional durante todo el proceso de aprendizaje que a lo largo de la tesis, como directora, me ha brindado a través de sus acertados comentarios, críticas evaluativas, y un sinfín de momentos llenos de conocimiento y amplia perspectiva. Porque desde el principio apoyaste y ayudaste a desarrollar mis ideas, infinitas gracias Maite.*

*Igualment, a Bàrbara Mitats, perquè des de la seva excepcionalitat, mai un adéu m’havia fet créixer tant com a persona.*

*Y por otros grandes momentos y experiencias vividas desde el inicio de ese viaje, hasta la llegada al maravilloso puerto en el que hoy me encuentro.*

*A la vida, por brindarme la oportunidad de disfrutarla día a día.*

*A mis padres, por sus valores, porque ahora son los míos.*

*Al deporte, porque sin su existencia yo no existiría.*

*A la Psicología y especialmente, a quien me hizo adentrarme en ella.*

*A Carlos Esquirol, por enseñarme a estudiar en mis inicios.*

*A Carolina y a su padre, el Dr. Tello, por su incondicional apoyo en algunos momentos críticos vividos durante mi época estudiantil en Tarragona.*

*A Ana Camps, porque sin su apoyo no hubiese podido acabar mis primeros estudios universitarios y porque sin ella, la escritura que me ha acompañado hasta hoy no sería mía.*

*A Sophie Cardona, por acompañarme con un sin fin de palabras en positivo que sin duda, rebosan todas las aprendidas a lo largo de este viaje.*

*Y a todos los amigos y amigas que me han acompañado, creyendo en mí hasta este día y, a los que no lo han hecho, por hacerme aún más fuerte.*

*Gracias a todos por dar sin esperar recibir. A buen seguro esta mención no compensa la grandeza de vuestro apoyo pero me llena de gran satisfacción, porque os llevo en mi corazón, recordaros con todo mi afecto.*

**Barcelona, Junio 2013**

*Concededme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor para cambiar las que sí puedo y la sabiduría para establecer esta diferencia.*

Epícteto

# 0

## Índice

<b>1 Introducción</b>	4
<b>2 Gestión del talento</b>	14
2.1. Una aproximación al término talento	15
2.2. El término talento en el contexto organizacional	18
2.3. La gestión del talento en las organizaciones: principales enfoques	25
2.4. Gestión del talento como factor estratégico en las organizaciones. Un nuevo enfoque	38
2.5. Posicionamiento de la investigación sobre la gestión del talento	49
<b>3 Una primera mirada a la compañía:     Caminando por la organización</b>	62
<b>4 Contrato Psicológico</b>	74
4.1. Introducción	75
4.2. Conceptualización del Contrato Psicológico	78
4.3. Nuevas aportaciones al concepto de contrato psicológico	84
4.4. Efectos del contrato psicológico en las organizaciones actuales	86
4.5. Del talento al contrato psicológico	102
<b>5 Prácticas de RR.HH: ¿Espacios en los que     gestionar el talento?</b>	108
<b>6 Metodología de la investigación</b>	128

6.1. Introducción	128
6.2. Objetivo general y específico	129
6.3. Enfoque epistemológico	130
6.4. Enfoque metodológico	131
6.4.1. Metodología cualitativa	132
6.4.2. La etnografía	133
6.5. El diseño de la investigación	137
6.5.1. Técnicas de recogida de información	137
6.5.2. Participantes	138
6.5.3. Procedimiento de recogida de los datos en el diario de campo	141
6.5.4. Como se va a llevar a cabo el análisis	142
<b>7 Un proceso integral: ¿Se tiene en cuenta el talento?</b>	<b>146</b>
<b>8 Resultados</b>	<b>170</b>
<b>9 Conclusiones</b>	<b>218</b>
<b>10 Limitaciones y sugerencias</b>	<b>226</b>
<b>11 Bibliografía</b>	<b>228</b>
<b>12 Tablas y figuras</b>	<b>260</b>
<b>13 Anexos</b>	<b>262</b>

# 1

## Introducción

El camino que recorre una empresa es como un viaje más que podemos realizar cada uno de nosotros. Como en el inicio de cualquier viaje, en las empresas, surge igualmente la idea de aventurarse en un nuevo proyecto con la esperanza de llevar a buen puerto, un modelo de negocio concreto. Si quisiésemos crear una empresa, previamente organizaríamos y planificaríamos un “*business plan*”, una hoja de ruta que nos embarcaría a un nuevo viaje y, cómo no, a una nueva aventura. Seguramente, dedicándole la mayor de las ilusiones para disfrutar y aprender del nuevo proyecto que hemos decidido llevar a cabo.

Recuerdo uno de mis viajes, tal vez, el que me ha llevado más tiempo recorrer de todos los realizados. No imaginaba la infinidad de aventuras que me depararían y las increíbles experiencias vividas. Sin duda, precisé de una idea, una mínima planificación y organización y, como no, me acompañó la mayor de mis ilusiones para vivirlo. Antes de iniciarlo, me ayudé de la información recogida en documentos varios, tales como, guías, artículos de viajeros “*colgados*” en internet o algunos libros sobre los destinos que tenía previsto visitar. También me fue de gran ayuda, el compartir las experiencias de otras personas que ya habían visitado algunos de esos lugares. Toda esta información, me acompañó a lo largo de los casi diez meses que duró la travesía.

La idea inicial de la ruta versaba en incluir en la misma a uno o dos países concretos. Posteriormente, fueron tres, después cuatro, cinco...hasta que al final, fueron quince y los recorrería dando una vuelta al mundo. El viaje giraba en torno a la posibilidad de adentrarme en nuevas culturas conociendo países distintos, con sus dibujos, olores, paisajes y formas particulares.

La tesis que se presenta se podría enfocar como un largo viaje más a recorrer. Como una experiencia más a vivir. En esta línea, la hoja de ruta de la tesis nos adentra en el ámbito de las organizaciones y, más concretamente, en como desde las mismas se optimiza el talento de sus empleados.

Como en cualquier viaje, un destino supone una vivencia más que se culmina al llegar al puerto escogido. Posteriormente, decidimos poner rumbo a un nuevo destino iniciando así un nuevo viaje. Este círculo se inicia y finaliza continuamente a lo largo de nuestra vida. A veces, se trata de un viaje de ocio y en ocasiones, de un proyecto personal o profesional. Salimos de un punto y llegamos al siguiente. La ilusión y las ganas con las que embarcamos en esa nueva aventura dependen de uno mismo. En definitiva, las ideas nacen, se desarrollan y van tomando su forma, la forma que nosotros queramos darles, desde nuestra libertad y desde nuestra ilusión. Depende de nosotros, el considerar un viaje como una oportunidad más con la que nos deleita la vida por adaptarnos a una nueva forma vivir, o por el contrario, integrarlo en nuestra rutina del día a día.

Así pues, elegir el destino de esta tesis ha requerido de una profunda reflexión en base a la experiencia adquirida en el área de los recursos humanos (en adelante RR.HH), durante los más de 15 años de trayectoria profesional dedicada a este ámbito. Este recorrido lo he acompañado de otros conocimientos adquiridos sobre temáticas relacionadas con el ámbito de las organizaciones, a lo largo de los distintos cursos de postgrado realizados. Igualmente, de más de 10 años como docente impartiendo cursos en materia de RR.HH como telón de fondo. Todo ello, ha despertado en mi persona ciertas inquietudes, que han hecho cuestionarme algunas de las prácticas, que dentro de este ámbito, he tenido la ocasión de desarrollar en las distintas empresas para las que he trabajado, o bien, en las clases impartidas como docente. Después de aplicar a través del diseño previo y posterior desarrollo, múltiples prácticas en el área de gestión de personas, me han surgido ciertas dudas o cuestiones sobre algunos de los resultados obtenidos.

No obstante, los viajes no siempre resultan ser lo placenteros que esperamos. En ocasiones, algunos aspectos ajenos, tales como, el mar, la meteorología las inclemencias del lugar, etc., no dependen de nosotros y pueden volverse en nuestra contra. Ante las adversidades, siempre nos queda tomar el timón con firmeza y enderezar nuestro barco ante las inclemencias que se nos presenten. Igualmente, ajustar las velas de nuestro barco y capear cualquier temporal evitando desviar el rumbo que nos hemos propuesto tomar. En la medida de cómo tomamos la determinación de apostar con solidez por nuestro rumbo, incrementa o decrece la ilusión con la que vivimos nuestro camino. En este sentido, sólo cuando me puse en

marcha y empecé a caminar de verdad adentrándome en los distintos países y sus culturas, tuve la sensación de estar inmerso en una nueva realidad, una nueva aventura de la que aprender y disfrutar.

Esta metáfora presentada, me permite relatar cual ha sido mi recorrido en el seno de una organización durante ocho meses. Esta experiencia, ha supuesto momentos difíciles tanto a título personal como profesional. La narración de las experiencias vividas como Director de RR.HH dentro de la organización estudiada, después de analizarlas, ha significado en algunas ocasiones, cuestionar a título personal la continuidad o el abandono del proyecto. Como una inclemencia más se ha apostado por mirar con ilusión hacia delante y continuar tomando con firmeza el timón. Todo lleva su rumbo en la vida y de manera natural, ésta nos deleita con ayuda del tiempo y nuestro trabajo personal, a conducir el río que lleva nuestro nombre a su buen cauce.

Aunque no sólo es importante remarcar la elección de en qué viaje embarcarnos si no también, cuál será la estrategia que llevaremos a cabo para culminarlo. Antes de empezar un viaje, nos encontramos en la tesitura de priorizar, tras una valoración de pros y contras, las posibles alternativas existentes. La elección del dónde y de qué estrategia valernos para llegar a nuestro nuevo destino nos exige de ese tiempo reflexión.

Como estrategia para desarrollar este trabajo decidí *“entrar y salir”*, de la realidad de una organización. Durante ese periodo de ocho meses, entro y salgo de la misma para tomar perspectiva de los acontecimientos vividos durante la travesía. Como en cualquier viaje, una vez caminamos nos adentramos de pleno en la aventura, el descanso merecido y el salir de la propia ruta nos dan la calma para analizar y ver como proseguir nuestro camino.

Por ello, se ha querido caminar a través dicha realidad, saliendo de la organización para analizar la experiencia vivida y entrando de nuevo para obtener algunas de las respuestas sobre las preguntas planteadas en esta tesis. Este ejercicio de entrar y salir de la organización ha potenciado, el plantearnos nuevas preguntas en base a la información obtenida.

En ocasiones, he sido un viajero más al que se le ha consultado por alguno de los destinos visitados y, he ayudado a clarificar alguna planificación de un viaje ajeno. Por ello, he intentado aportar realizando este trabajo, un pequeño grano de arena a los



conocimientos ya existentes en relación a la gestión de personas. Esta tesis me ha brindado igualmente la oportunidad de retornar también a la sociedad, sin sentirme obligado a ello y a modo de agradecimiento, el haber podido acceder a unos recursos a los que no todo el mundo tiene la oportunidad de disponer bien por su condición social, geográfica o económica. Disponer de recursos para la formación y el aprendizaje, hoy es un bien cada vez más escaso y devolver el conocimiento al origen del mismo, me suscita el retroalimentar el ciclo del propio conocimiento. He querido desarrollar esta tesis entendiéndola como un viaje más a compartir con las personas que se puedan interesar por el destino de estos estudios: el talento.

El objetivo genérico de este trabajo es aportar a la gestión del talento, una visión crítica e integradora desde las prácticas de RR.HH que se llevan a cabo en las organizaciones.

En esta línea, como objetivos más específicos, identificar y analizar el papel que juega la Dirección como agente implicado en la **potenciación o no del talento** de sus trabajadores, analizar los procesos de trabajo que la organización desarrolla para gestionar el talento de sus trabajadores, revisar los **espacios de interacción** en los que confluyan las personas y las políticas de RR.HH que la organización tiene definidas, describir las acciones **positivas y negativas** que pueden potenciar o no la optimización del talento en la organización actual.

La información necesaria para empezar el viaje y que responde a mi curiosidad, se encuentran entre los relatos que nos narran viajeros de un lugar por conocer y de las guías que consultamos antes de partir y que, a su vez, sustentan la base teórica de este estudio. La información que se muestra en los diferentes capítulos se ha obtenido como fruto de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre lo que se ha dicho y como se ha dicho en relación al término talento. Esta revisión ha tenido en cuenta los estudios publicados durante las últimas décadas.

Quiero dejar claro que, la idea de desarrollar estos estudios sobre el talento en las organizaciones, surgió a raíz de las sesiones previas con la tutora de esta tesis, Dra. Maite Martínez. Durante las mismas y desde la inquietud e interés por indagar en el ámbito de las organizaciones, le presenté una idea en relación a la importancia de tener presente en las compañías, que las personas son el mayor capital del que disponen. De cómo esa importancia se podía transformar en una oportunidad o en una

amenaza en función de cómo se cuidaba la gestión de ese capital. Igualmente, de cómo ese capital disponía de un talento nada despreciable. Un talento que en aquellos días, ya era un bien preciado y precisaba de cierto mimo y que en vistas a la situación que acontecía, con un futuro económicamente incierto y lleno de estadísticas negativas, precisaba de un cuidado aún mayor. Repasamos las distintas prácticas en materia de RR.HH y de los principales elementos motivadores que, durante los últimos años, habían promovido la ejecución de las mismas y, de otros temas que nos llevaron a un amplio diálogo y puesta en común de diferentes puntos de vista.

Como en cualquier viaje, esta tesis gira en torno a una inquietud por conocer y de la que aprender: el talento. La primera etapa de este trabajo nos muestra la parte racional que puede confluir en cualquier aventura. Esa parte previa de planificación en la que nos informamos del lugar que nos disponemos a visitar. Esos momentos que nos tomamos previamente para conocer a través de los escritos, guías o relatos de otros viajeros, lo que se ha escrito del lugar. Por ello, en esta primera parte, nos adentramos a esta nueva aventura a través de una revisión bibliográfica de lo que, durante los últimos años, se ha escrito sobre el término talento y cómo se han descrito los distintos estudios entorno al término. Igualmente, se identifica el término dentro del ámbito organizacional y, se presentan los diferentes enfoques que dentro del ámbito de las organizaciones, se interrelacionan con el talento. En esta línea, se realiza un recorrido sobre diferentes estudios y autores que han escrito en relación al término talento. Realizo un recorrido sobre diferentes estudios que nos muestran el estado del arte.

Además de alguna información lejana que se remonta más a mis intereses particulares, sobre lo que es o no el talento, la primera referencia que asienta mi curiosidad hace referencia al concepto "*talent management*" que por los años 90, surge en el ámbito organizacional de la mano de los consultores, McKinsey, y que empieza a tener su espacio en los escritos de diferentes autores. Su propuesta de acercamiento al empleado que tiene un comportamiento destacado en sus actuaciones en la organización, es destacado por otros autores (Boudreau y Ramstad, 2007), como grandes ventajas para la competitividad de la organización. Se habla de talento individual y también se hace referencia a talento organizacional (HayGroup, 2000), y empiezan a desarrollarse modelos explicativos de la gestión del talento

destacando las políticas de RR.HH como una forma de gestionar dicho talento en la organización (Capítulo 2).

Me ha resultado difícil encontrar una clara definición del talento en la organización, por su pobre concretización e igualmente, al querer relacionar su gestión con lo que desde RR.HH se lleva haciendo, el panorama que se presenta es amplio. Si parece existir cierta unanimidad al hablar de “*retener, mantener y potenciar*” el talento como objetivo de los departamentos de RR.HH.

Aquí aparece mi primera pregunta en el “*viaje emprendido*” ¿Las empresas gestionan el talento explícitamente en sus planteamientos estratégicos? ¿Está presente el talento de las personas en su misión y visión de empresa aunque sea de forma implícita?

Comentaba anteriormente que, cada capítulo o etapa del desarrollo de la tesis, entrelaza una situación real vivida en una organización. Toca por lo tanto ir a la organización y “*mirar*” su manera de hacer para encontrar en su filosofía de empresa “*el talento*” o su gestión del mismo. En todo viaje uno decide caminos y rutas que le parecen más certeras. Soy consciente de que elegí el llevar a cabo un “*diario de campo*” porque me pareció que era una forma de adentrarme en la organización “*sin ruido*”. Había empezado a trabajar en una empresa que era una “*total desconocida*” para mí y que le iba a dedicar una parte de mi viaje profesional. Me puse a “*relatar lo que acontecía en esa empresa*” (Capítulo 3).

La información obtenida y la historia real de esa empresa, han caminado de la mano durante este recorrido aportando claridad y sentido, a las explicaciones mostradas desde la literatura científica y la realidad vivida. Este enlace ha provocado el planteamiento de nuevas curiosidades y preguntas en cada una de las etapas narradas. Un viaje sin vivencias es un viaje sin sentido. Información teórica y vivencias reales me han acompañado durante el desarrollo de este ejercicio, como lo han hecho a lo largo de mis viajes.

La lectura continua de las fuentes bibliográficas, me acercaban a autores como Byham, 2001, Hilton, 2000; Mercer, 2005, entre otros, que asociaban gestión del talento con las prácticas de RR.HH habituales. La optimización de los procesos permite optimizar el talento de las personas, llegando a hacer sinónimos la gestión de RR.HH con la gestión del talento (Olsen 2000). Es este un modelo explicativo de la

gestión del talento en el que aparecen experiencias diversas, que apuntan a la necesaria integración de los procesos de RR.HH para, desde la organización, optimizar el talento de las personas. Mantener el talento en organizaciones asegurando el resultado de los puestos de trabajo, o captar el talento con procesos de selección óptimos se asocia a una gestión del talento estratégico (Barney 2001).

Aunque resulta difícil, mi doble rol como Director de RR.HH y etnógrafo, empieza a caminar en el recorrido de la tesis.

En la segunda etapa de este viaje, nos embarcamos en una nueva aventura introduciéndonos en buscar en la organización y en la literatura los espacios que relacionan sus gentes y formas de hacer y vivir.

En este recorrido, se estudia el espacio en que dentro las organizaciones, confluyen las expectativas de los trabajadores y la empresa. Ese espacio que no estando escrito, subyace del contrato laboral escrito y, sin la pretensión de emerger hacia un mero formalismo legal, se encuentra latente en todas las organizaciones. Ese contrato psicológico (Rousseau, 2004) no formalizado constituye un espacio de interacción donde empleador y empleado esperan uno del otro conseguir sus resultados. Es el espacio en el que interactúan los agentes en las organizaciones que gestionan el talento, dando paso a los problemas o ventajas que entraña una gestión de dicho espacio (Gracia et al. 2006). Durante este segundo recorrido, se explicarán las consecuencias que la ruptura de dicho contrato puede conllevar para las personas adscritas al mismo (Mc Lean Park y Kidder, 1994). Se abre a partir de esta nueva información, una serie de preguntas que relacionan lo que hasta ese momento se había cuestionado. ¿Además de las políticas de RR.HH, en la práctica diaria se concretan estas en función de las personas? Es decir, ¿qué espacios se reserva la organización para evaluar el talento y las expectativas de sus colaboradores? (Restubog y Bordia, 2011).

En la primera *“mirada”* a una organización, sólo pretendo *“entrar”* en ella silenciosamente y a partir de la lectura (información para mi viaje,) de nuevo me interno en la organización y una segunda mirada nos sirve de *“ejemplo de realidad organizacional”* para, conocer qué procesos desde RR.HH se llevan a cabo y cuáles son sus espacios implícitos o explícitos, si los hay que les permite optimizar el talento de su personal. Una empresa familiar que mantiene firme una cultura del fundador, es

probable que quiera mantener y retener el talento de generación a generación. Esa es de nuevo nuestra pregunta para esta segunda etapa (Capítulo 5).

Hemos querido dejar claramente especificado en el capítulo seis, las razones que nos han llevado a trabajar con una metodología cualitativa y más concretamente, la utilización de la cuasi-etnografía como forma de abordar el mundo organizacional en tanto éste es también un producto social, una manera de decir y producir mundo organizacional (Spink, 2003) y al que nos interesaba acercarnos. La posibilidad de hacer un diario de campo en una determinada organización, en contacto con las personas, durante un tiempo de casi ocho meses, suponía la recogida de detalles descriptivos, formas de hacer que explicaban la cotidianeidad del quehacer de la organización ante el tema que nos interesaba abordar.

Era consciente de que el rol que debía asumir de etnógrafo, investigador y director de RR.HH iba a suponer un esfuerzo en algunas ocasiones y un dilema en otras, pero asumo las posibles críticas que el trabajo en un escenario real han sido dadas y me ratifico en la idea de que el objetivo que pretendo alcanzar sólo “desde dentro” de una organización podía ser asumido.

Una tercera y última entrada a la organización, nos permite conocer un “*proceso integral*” desde su inicio hasta su puesta en marcha. En este proceso, interactúan dentro de los espacios implícitos o explícitos identificados en la segunda observación, los participantes identificados en nuestra primera incursión en la empresa (Capítulo 7).

El texto etnográfico que he ido comentando en los diferentes momentos de la tesis, cierran este trabajo en el capítulo de resultados, con la pretensión de hacer un “*diagnóstico organizacional*” de la gestión del talento. Para ello, he estructurado los resultados en tres apartados: el papel de los equipos de dirección y sus colaboradores más directos, en segundo lugar, los procesos que se lideran desde RR.HH y en tercer lugar, los espacios de interacción con las personas.

Este análisis me permite explicar las relaciones de poder y control que la dirección ejerce con sus decisiones y como el discurso de la “*persona*” está definido en la misión y visión de su cultura. En línea con los investigadores Gubman (2004), Jackson y Schuler, (1990) Sears, (2002) y Walker, (1980), la estrategia organizacional potencia la gestión del talento cuando la organización incorpora la atracción, la retención y desarrollo en sus políticas. Aspecto que la organización analizada no se posiciona

explícitamente. Centrándonos en las políticas de RR.HH que son otro de los planteamientos teóricos que se proponen en la gestión del talento (Byham, 2001; Chowanec y Newstrom, 1991; Heinen y O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000) se analiza la planificación de los procesos, las prioridades del departamento, los conflictos que surgen en una organización tricéfala y la comunicación de participación que permite alinearse con la estrategia de la organización. El departamento de RR.HH se ve condicionado a dar respuestas puntuales y a gestionar los procesos.

Dejo para el final un cuarto punto en el que fruto del análisis se resaltan buenas y malas prácticas que se desarrollan en una organización en relación al talento de sus trabajadores. A partir de aquí el discurso sobre estas prácticas se presenta de forma reflexiva que pueda servir para seguir investigando en ellas.

Ya finalizando este trayecto, un viaje emprendido con más dudas y cuestiones que en la vida real, se cierra la tesis con las conclusiones. En ellas, se aportan reflexiones para continuar investigando sobre la optimización del talento, se cuestionan posiciones teóricas que están lejos de la gestión de la diversidad y se abren caminos para trabajar en espacios más personalizados en un momento en el que los valores del trabajo y del compromiso están cambiando.

Las conclusiones intentan dar respuesta al objetivo principal y algunos más específicos en relación al desarrollo de este trabajo.

En definitiva, la presente tesis quiere mostrar que existe un amplio camino aun por recorrer en gestión del talento, teniendo en cuenta que los nuevos modelos de gestión de empresa, requieren si quieren ser competitivos, de una buena gestión del talento en sus plantillas. Si la organización pretende optimizar el talento de sus trabajadores, deberá gestionar sus expectativas personalizadas dentro de los contratos psicológicos con cada uno sus trabajadores.



# 2

## Gestión del talento

*Normalmente, aquellos que poseen un gran talento, son ingenuos.*  
Montesquieu

*No existe gran talento sin gran voluntad*  
Honoré Balzac

*Para algunas cosas disponemos de un talento natural; otras hay que aprenderlas.*  
*Algunas cosas, sencillamente, somos incapaces de hacerlas.*  
Sidney Lumet

*El talento es hacer sencillo lo complejo. Inútil es quien hace complejo lo simple.*  
Bernard Tschumi

*Si alguien es muy fuerte pero está atado o agarrado a algo, no puede utilizar su musculatura. Lo mismo ocurre con el talento*  
Prashant kakode



## 2.1. Una aproximación al término talento

El viaje de construcción de la tesis se inicia con la búsqueda del estado del arte del objeto de estudio: el talento.

Haciendo un recorrido del término, se observa que no han sido pocos los ámbitos de estudio que se han apropiado, o mejor dicho, se han servido en mayor o menor medida del término “*talento*”, al entender ciertas habilidades destacadas en sus respectivas ciencias de estudio. Por tanto, partiendo de la base de que el talento se puede estudiar desde tales ciencias, (la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección), sería importante reflexionar sobre el cómo abordar este concepto desde equipos multidisciplinares y en qué contexto, éstos se pueden acercar a la definición de dicho término, con el fin de centrarlo en nuestro ámbito de estudio que serán las organizaciones actuales (Lorenzo, 2006).

Igualmente, el término se relaciona con algunos sinónimos que se podrían denominar “*rivales*”, entendiéndose como “*rivales*”, superdotado o genio que han emergido en paralelo creando cierta confusión en relación al propio concepto o de la misma forma, se ha relacionado también con otros términos como “*talent management*”, logro, prodigio o excelencia en nuestro ámbito

Pero, ¿dónde nace realmente el término? La palabra talento proviene de la palabra latina “*talentum*”. Esta denominación se usó en la época griega para determinar a una moneda. Esta unidad monetaria del mundo antiguo es una de las que más fama adquirió en la cultura judeo cristiana dado que protagoniza una de las más populares parábolas del evangelio (De los Talentos) Mateo 25:14–30, Lucas 19:11–27. De la interpretación de esta parábola deriva inteligencia, capacidad de entender, aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación) dadas como primeras acepciones por la Real Academia Española para este término en lengua española, al igual que en otras lenguas (por ejemplo en el inglés).

Los términos superdotado y talento se han venido utilizando como sinónimos para definir al sujeto que ha destacado en alguna materia o ciencia. Berguer (1997) denominó así a los sujetos que obtenían un alto nivel de inteligencia fruto de un test, como sujetos con talento general o con habilidad intelectual general. Paralelamente, Sisk (1993), señaló un tipo de talento más específico referido a sujetos que destacaban en el desempeño en test de aptitudes más orientado a un área de tipo

específico. Un ejemplo de talento específico también lo constituye el talento o habilidad para el liderazgo. Estos líderes, usan un grupo de destrezas, con un alto nivel de negociación, de autoconfianza, de responsabilidad, con cierta tendencia a dominar y con habilidad para adaptarse a nuevas situaciones, según la definición de talento de la época.

De la misma manera, el término superdotado, identifica la posesión de un potencial intelectual muy elevado. Tradicionalmente se ha asociado con tener una inteligencia por encima de la media, hasta el punto de que durante mucho tiempo, se consideró como definición de superdotación el tener un cociente intelectual (CI) superior a 130 puntos en la escala de Wechsler (siendo la media de 100). Para otros autores, se refiere al potencial para los altos niveles de ejecución creativa en la adultez y se puede encontrar en el área intelectual, emocional, física, o sensibilidad estética, entre otras (Feldhusen, 1987; Gagñé, 1991).

En algunos casos, podría darse un solapamiento entre una persona con talento y un superdotado. Si se asocia el término superdotación en relación a la capacidad general y el talento como una capacidad más específica, la línea divisoria entre ambas capacidades vendría marcada por la viabilidad. De esta manera concebida la frágil división, se afirma que lo realizado por personas con talento acaba siendo aceptado mientras que las personas superdotadas aun estando en un pedestal, no tienen seguidores (Olivier y Prieto, 2008).

Otro sinónimo que se ha venido relacionando con el término talento es el de genio. Entendiendo como tal, a un sujeto que aporta una elevada dosis de creatividad sobre un área del conocimiento y que, a su vez, es reconocido por la comunidad científica de referencia. Por ello, el genio depende, en gran medida, de circunstancias a nivel sociocultural. Según la opinión de A. Tannenbaum (1991), el genio era la extensión más avanzada de la superdotación, el talento y la creatividad, demostrando, a su vez, un nivel olímpico de logros por parte de un adulto. Los genios eran individuos eminentes que transformaban los campos del saber, las disciplinas o dominios y las instituciones, trazaban nuevas direcciones y alteraban las prácticas; facilitaban el surgimiento de una contribución revolucionaria (Arnold, Kathleen, Rena, 1996).

Para ser genio, según A. Honrubia (1984), hacía falta que lo potencial del superdotado se llevase a la realidad y se manifestase en un logro excepcional en la

vida: artística, plástica, militar y científica; necesitaba dotes y realizaciones. El genio tenía una gran capacidad intelectual o artística caracterizada principalmente por la creatividad (Dorsch 1981). Según Susanne Langer (citada por Csikszentmihalyi y Robinson 1986) el talento era maestría técnica y el genio tenía el poder de la concepción, sólo aparecía en la madurez y dependía del trabajo. Aunque esta afirmación era replicada por otros planteamientos que afirmaron no existir genios, sino que se hacía la obra a nivel de lo genial mediante el esfuerzo a lo largo de la vida. La curiosidad, el trabajo y la constancia son los rasgos que diferenciaban a los genios del resto de los individuos (Machado, 1983 y Secadas, 1992).

Dentro de la asociación del término talento en el ámbito del trabajo, que profundizaremos en el próximo capítulo, según Martín (2008), el concepto de talento se centraba en un conjunto de capacidades o habilidades tanto artísticas como individuales. El autor definía el vocablo talento en relación a cuatro acepciones. Tres de ellas estaban relacionadas con el trabajo. Se definía como la capacidad para obtener resultados notables en el ejercicio de la inteligencia. La mayoría de las veces, las expresiones sobre el talento se referían a comportamientos en los que estaba implicada la inteligencia y algunas aptitudes o habilidades. Talento era sinónimo de aptitud, capacidad, habilidades e idoneidad. Los adjetivos que se atribuían a las personas con talento eran: "*Estar bien dotado / a para*"..., "*ser muy capaz de*"..., "*tener dotes brillantes para*"..., "*ser útil para*"..., "*ser apto para*"...

Si bien el talento se ha contextualizado en la fase adulta del ser humano, la literatura apunta a niños prodigios en una fase más temprana, señalando que son los niños prodigios aquellos que muestran habilidades fuera de la línea estándar de una fase más adulta.

Paralelamente, es importante remarcar el término "*idiot savant*", también objeto de interés científico en el campo del talento. Dicho término, se empleó para denominar a los niños o adultos que presentaban un desempeño excepcional en un área específica, pero al mismo tiempo, presentaban un retardo pronunciado (Soriano, 1993, 1994, 1997, 1998).

Morelock y Feldman (1993) indicaron que el "*idiot savant*", se podía extender a patologías como el autismo y la esquizofrenia pues dentro de estas patologías, se consideraba el estado conservado del intelecto. El fenómeno del "*savant*", se relaciona

a una extraordinaria memoria en algunos ámbitos de conocimiento como la música o el cálculo. Por otro lado, las personas afectadas, presentan un desarrollo meta cognitivo interesante porque podían explicar el mecanismo que empleaban para llegar a los resultados.

Con lo indicado en el párrafo anterior, se puede intuir que el talento, en ocasiones, puede conllevar alguna patología asociada. A lo largo de la historia, el talento se ha asociado a numerosas enfermedades vinculadas en algunos casos incluso a fuertes depresiones (Oliver y Prieto, 2008).

Ante la definición dada al término talento, cabría preguntarse si ésta, ha potenciado el término o, si a lo largo de la historia, no ha servido para confundir su definición o dificultar su definición más pura (Feldhusen, 1987; Benito, 1994, 1992; Soriano, 1994; Lorenzo y Martínez, 1995 a, b; 1996 a, b, c; 1997 a, b, c; 1998 a, b; 1999, 2000, 2002, 2003 a, b, c, d, e, f, 2004). Lo que queda claro es que la literatura específica ha seguido desarrollando hipótesis sobre talento, genio, excepcionalidad, en ámbitos educativos y patológicos y poco centrados en nuestro entorno organizacional.

## **2.2. El término talento en el contexto organizacional**

Ante la pregunta, ¿de dónde surge la relación del término con el mundo de las organizaciones? Tal vez, se podría encontrar una respuesta en una necesidad histórica, social y económica.

Así, el termino talento podría situarse enmarcado en los discursos que van configurándose en torno a aquellas corrientes con ciertas homogeneidades entre ellas, como las de gestión por competencias, gestión del conocimiento o aplicaciones aisladas dentro de la gestión de los RR.HH. Estas compartían algunos elementos, como la necesidad de *“hacerse flexibles”* y de *“adaptarse al cambio”*. Cambio que era necesario ante un entorno laboral revuelto, en comparación a la estabilidad de otros momentos que habían dado soporte a las teoría de la organización clásicas (Escuela de las Relaciones humanas o teóricos humanistas).

Los datos que podemos leer en libros de gestión son bastante ambiguos y a veces contradictorios: mientras algunos hablan de crisis, de pérdidas que justificarían las reducciones, otros hablan de crecimiento. Muchas son las páginas que se han escrito sobre los cambios en el mundo del trabajo que, según los autores, influyen en cambios

en la forma de concebir la organización, los equipos y en definitiva, las personas que la configuran. Es el momento en el que se comparan las características de las organizaciones mecanicistas, con la necesarias en la organización del siglo XXI (Recuero, 2000) se proponen estructuras en forma de “trébol” como afirma Handy (1986) al inicio de los ochenta, para caracterizar los diferentes componentes de la organización, en donde estarían los sujetos “necesarios” (núcleo o core), los contratistas externos y los empleados eventuales (Mayo y Lank, 2000; Boyett y Boyett, 2001). En estos discursos y más concretamente refiriéndose a los sujetos necesarios, se habla de las “competencias” que estos tienen y que necesita la organización para su negocio, que la distingue de las otras organizaciones y que la organización requiere durante un largo tiempo para “conservar su creatividad y viabilidad” (Templer y Cawsey, 1999). **Primer elemento** que creo interesa entender en la aproximación al concepto talento en las organizaciones.

Cuando se habla del sujeto en el discurso que emana del “management”, se intentan validar las características de competencias para “desarrollarlas” en las prácticas de RR.HH y, en este sentido, se plantean similares exigencias al sujeto y a la organización. Se habla de hacerse flexible, cambiar, trabajar en red, tanto referido a la persona como al departamento u organización en su conjunto, y este discurso cala en la forma de referirnos a lo que la organización debe gestionar. Creo que es interesante referirnos brevemente al modelo de gestión de competencias porque es preponderante en la gestión de los RR.HH durante la década de los noventa como modelo que finalmente logra alinear las conductas de las personas con los objetivos económicos de las organizaciones. Además posee una visión supuestamente “holística”, en el sentido de intentar integrar un mayor número de elementos que los modelos organizacionales anteriores, incluyendo factores intelectuales, afectivos y ambientales (tríada del saber/querer/poder). El modelo quiere superar conceptos como “aptitud” o “rasgos de personalidad” dada la poca especificidad de éstos en relación a las actividades propiamente laborales. El resultado del test que catalogaba a la persona como excelente, genio o superdotada se aleja del concepto de persona cada vez más definida en términos laborales y, que se desarrolla en la medida en que se va haciendo competente para ciertas actividades (Levy-leboyer, 1997). Es conocido el artículo de D. McClelland de 1973 llamado “¡midiendo competencias y no la inteligencia!”, publicado en la revista “*American Psychologist*”, como punto de inicio en RR.HH de la gestión por competencias.

Un elemento importante para nuestra búsqueda del concepto talento en el discurso organizacional es lo que llaman la búsqueda del “*desempeño excelente*” (Boyatzis, 1982) con una descripción de lo que se considera desempeño efectivo y los factores que lo explican. Estos factores serán las competencias y su nivel de desarrollo que Boyatzis define como “*una característica subyacente que resulta en un desempeño efectivo y/o superior*” y que perfila al profesional que “*sabe manejar una situación profesional compleja*” como la que se apuntaba en la sociedad de su tiempo. Le Boterf (2000) incluso llega a caracterizarlo en base a cinco características:

- Saber actuar y reaccionar con pertinencia
- Saber combinar recursos y movilizarlos en un contexto
- Saber trasladar situaciones y soluciones a otros contextos
- Saber aprender y aprender a aprender
- Saber emprender

Es con este discurso cuando los escenarios laborales y sobre todo desde la óptica de los managers, se caracterizan por altas expectativas de movilidad, flexibilidad entre los trabajadores, expectativas de alto compromiso, aceptación de la inseguridad....etc., que invita a la búsqueda del crecimiento, la adaptación, la flexibilidad y el cambio como posibilidad de desarrollo para la organización (Casey, 2002). Aflora igualmente en ese momento la “*literatura de la excelencia*”, con una idea fundamental: las organizaciones deben construir un escenario que proporcione a los individuos un sentido figurado de ellos mismos como sujetos excelentes, haciéndolos responsables directos del destino de la organización, con capacidad emprendedora, y permitiendo que la organización aproveche todas las energías de los individuos, que trabajarán desde una perspectiva de “*ser los mejores*” (Ibarra, 2000).

El valor diferencial de cada organización, que constituye su ventaja comparativa, estará en la generación, gestión y utilización de los activos intangibles en la empresa es decir de su capital intelectual, **segundo elemento** que sienta las bases para hablar de la gestión del talento en la literatura organizacional (Parra, 2004). Con anterioridad, hemos señalado las competencias básicas en esta aproximación al concepto talento en nuestro ámbito.

Concretamente, desde la denominada filosofía o estrategia de la gerencia del conocimiento, tal como comentó Sveiby (1999), el capital intelectual podía

considerarse el impacto del conocimiento en la organización y abordarlo, significaría estudiar como las organizaciones manejan lo que aprendían y luego lo liberan de modo que le proporcione alguna ventaja. Se podría afirmar, según este planteamiento, que en la sociedad del conocimiento, será de vital importancia la creación de capital intelectual. Aquellos que lo potencien y, a su vez, entiendan la importancia de adoptar una estrategia o filosofía gerencial acorde con este propósito, serán capaces de integrar la gerencia del talento organizacional en la propia estructura del “*management*” en una organización.

El interés por el capital intelectual lo suscitó Stewart (1997) quien planteó la importancia que debe darse en las empresas del denominado “*brainpower*”, traducido literalmente como poder del cerebro, que es la forma como se presenta la creación de valor en las empresas. Este capital intelectual es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo. Reed et al. (2006) desde la Teoría de los Recursos y las Capacidades nos habla de “*activos tangibles e intangibles*” que la empresa debe ser capaz de gestionar.

En la evolución de este nuevo enfoque, podemos distinguir dos etapas diferenciadas. En la primera, que coincide prácticamente con la última década del siglo XX, la preocupación y las aportaciones proceden fundamentalmente de la práctica profesional, del mundo de la empresa y la consultoría, así como de ciertos académicos e instituciones de investigación, aunque actuando fundamentalmente desde el punto de vista de la práctica empresarial. La segunda etapa, que se inicia con el cambio de siglo, supone la incorporación de este planteamiento y su debate al ámbito académico.

Sveiby (1999) enfatiza que las estructuras de las empresas son consecuencia de acciones humanas, por lo que su existencia depende de sus trabajadores. Desde esta perspectiva (Ordóñez 2002, 2003) se considera que el capital humano se encuentra integrado por el stock de conocimientos tanto tácitos como explícitos que poseen los miembros de la organización, sus capacidades individuales, los conocimientos, las competencias y la experiencia de los empleados y directivos. Es cierto, se afirma, que el conocimiento es algo inherente a cada persona y es imposible traspasar y gestionar en un sistema físico en la empresa, pero lo que se hace es gestionar los “materiales básicos” a partir de los cuales las personas pueden adquirir el conocimiento: datos,

informaciones, documentos relevantes, reglas de procesos y de organización, etc. En la década de los 90 surgen diversos modelos básicos y algunos relacionados con la gestión y medición del capital intelectual, como respuesta al reconocimiento de su importancia en la generación de valor en la organización. Entre ellos cabe mencionar: el Modelo *Skandia* (1992 y 1996), el *Navigator*, el *Technology Broker* (Brooking, 1996), el modelo creado en la Universidad de *West Ontario* (Bontis, 1996), el Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997), el modelo de Dirección Estratégica y por Competencias (Bueno, 1998), el modelo "*Intellect*" (*Euroforum*, 1998) y modelo *Nova* (Camison, et al. 1998), entre otros. Su preocupación está en diseñar estrategias que permitan a la organización identificar, gestionar y cuantificar su capital intelectual y el potencial de sus empleados, para que fluya por la organización, con miras a aumentar la generación de valor.

Se constituyen así, tres modelos de gestión que actualmente tienen un significado histórico y contextual en el ámbito de las organizaciones y que están fuertemente relacionados: la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

Hasta aquí podríamos resumir que la manera de entender el talento ha sido conceptualizado en las organizaciones como OBJETO y, las dos formas que se apuntan para gestionarlo han sido:

- La Gestión por competencias, y
- La Gestión del conocimiento

Desde otro punto de vista, fue conceptualizado como SUJETO y las formas de acceder han sido mediante:

- La Planificación de sucesión
- La Carrera profesional
- La Gestión estratégica

Desde el punto de vista del talento como OBJETO, éste se asocia a atributos individuales del sujeto, tales como, habilidades, conocimientos y / o competencias.

Estas habilidades se apoyan en una eficiencia y eficacia que las potencia en el momento de ser aplicadas por dicho sujeto. Dentro de estas habilidades. se tendrán



en cuenta algunas de ellas como extraordinarias. Este término iría en línea con lo indicado por Honrubia (1984), quien señalaba que hacía falta que lo potencial del superdotado se llevase a la realidad y se manifestase en un logro excepcional en la vida.

A su vez, el talento como OBJETO se asocia a unas variables clave, tales como, competencias, desempeño extraordinario, compromiso y contexto. Dicho desempeño extraordinario se traduciría como un mix entre la motivación que se tienen por desarrollar una actividad sumado a la experiencia adquirida.

Algunos autores dentro de esta corriente asociaron el término a las variables mencionadas aunque de maneras dispares. Ulrich (2007) entendió al talento como una competencia que se multiplicaba a través del compromiso del sujeto en la organización y su contribución en la misma. Posteriormente, Jericó (2008) entendería al talento de talento como la suma de la capacidad (conocimientos y habilidades) de la persona, compromiso y acción. Por último, Cubeiro (2008) definiría el talento como la capacidad (aptitud y actitud) que se desarrollaba a través del compromiso dentro de un contexto determinado.

Dentro de la segunda conceptualización del talento como SUJETO, se podría incluir como tal a una persona o a un grupo. En este sentido, dentro de una organización podríamos entender el talento en base a dos vertientes. Una a nivel de todos los miembros de la misma y otra enfocada a un grupo determinado de trabajadores con alto potencial. Dentro de la primera vertiente, el sujeto aportaría a título individual a través de sus habilidades, valor a la organización de forma específica. En esta línea, para gestionar el talento de forma óptima, se tendrían que trabajar las políticas de RR.HH orientadas a la atracción, reclutamiento y selección de empleados. Estos tres puntos serían los procesos clave para una correcta gestión del talento en la organización.

Por otro lado, una segunda vertiente, asociaría el talento a un grupo de personas de la organización con alto potencial. Esta se podría interpretar como una vertiente algo más elitista y exclusiva. En este caso, igual que en la primera vertiente, se entendería la gestión del talento en base a la atracción, reclutamiento y selección de empleados aunque centrado a un segmento de trabajadores concreto y, a su vez, limitado.

Al margen de la evolución del término talento dentro del ámbito organizacional, seguramente, de forma explícita, se podría afirmar que aparece el término talento de manera clara en la literatura organizacional, asociado al concepto "*talent management*". Dicho concepto, nace a raíz de la mención que hicieron el grupo de McKinsey consultores en un estudio denominado "*The War for Talent*" Chambers et al. 1998. En dicho estudio, para Mc.Kinsey consultores, la diferenciación del término talento venía marcada por la actuación individual del empleado. La clave estaba en conocer y acercarse a aquellas conductas dentro de la organización y adentrarse en las actuaciones que tenían los individuos y, en concreto, en los más destacados (Smart, 1999). Igualmente, resultaba importante identificar las posiciones clave que potenciaban el impacto de la ventaja competitiva en la organización (Boudreau y Ramstad, 2007). En esta línea, el punto de partida era identificar las personas que cubrían las posiciones claves en las compañías (Collings y Mellahi, 2009).

La compañía Hay Group introdujo la idea de "*gerencia del talento organizacional*", como un elemento superior en la escala del conocimiento y del gerenciamiento del mismo (HayGroup.es, 2000), Añade, a lo indicado por Ulrich que existe un talento individual y otro organizacional. En el talento individual se encontraban incluidas las capacidades "*sé*", los compromisos "*quiero*" y las acciones que emprendía el individuo "*consigo*". Se planteaba que en la gestión del talento estaban involucrados, el modelo organizativo, la cultura organizacional, los sistemas de dirección, el clima laboral y las acciones de liderazgo. Todos estos aspectos deberían ser considerados entonces para efectuar una adecuada gerencia del talento organizacional.

En esta línea, Jackson y Schuler (1990) señalaban al talento (carrera profesional) como una manera de garantizar la persona adecuada en el trabajo correcto, en el momento adecuado. Rothwell (1994) señaló que se trataba de un esfuerzo deliberado y sistemático por parte de una organización para asegurar la continuidad de liderazgo en puestos clave para fomentar el progreso individual. A lo que añade Pascal (1994) un aspecto importante relacionado con el vínculo existente entre la oferta, la demanda y el flujo del propio talento a través del motor del capital humano.

Pasa a ser la "*gestión del talento*" "*un modo de pensar*" (Creelman, 2004, p. 3), y un componente clave para la planificación eficaz de la sucesión (Cheloha y Swain, 2005) o un intento de asegurar que "*todo el mundo en todos los niveles trabaja con la parte superior de su potencial*" (Redford, 2005, p. 20). Existen autores que declinaban definir

el término (Frank y Taylor, 2004; Vicere de 2005: "*Seis maneras en que puede ayudar a su consejero delegado*", 2005) o admitir, "*no hay una definición única y consistente o concisa*" (Ashton y Morton, 2005, p. 30). Sin embargo, Ashton y Morton indicaron de la importancia de la gestión del talento como elemento clave en la gestión estratégica de cualquier organización.

La falta de concreción en la definición del término y la relación de éste con el desarrollo de políticas de RR.HH, no ha facilitado en modo alguno, el posicionamiento de estas políticas dentro del entramado empresarial y, más concretamente, dentro de los propios departamentos de RR.HH.

Por ello, no son pocos los artículos de estudio que abordan la relación del talento en las empresas desde diferentes perspectivas. No obstante, parece, como veremos a continuación, que existe un denominador común que radica en la realidad de las empresas ante la dificultad de retener, mantener y potenciar el talento en sus organizaciones. En definitiva, el gestionar de manera global el talento en las organizaciones. En base a esta premisa, cabría hacerse una reflexión ¿qué se entiende por gestión del talento dentro del mundo de las organizaciones?

### **2.3. La gestión del talento en las organizaciones: principales enfoques.**

Hemos podido comprobar que no sólo existe un problema en relación a la definición del término talento sino que operativamente se usa "*gestión del talento*" o "*estrategia de talento*" o "*planificación de la sucesión*" para hablar de planificación de RR.HH de forma intercambiable (Lewis and Heckman, 2006).

De manera general, como inicio, según algunos autores la gestión del talento haría referencia a "*la administración de los procesos y oportunidades*" que están a disposición de las personas que forman la organización y que son considerados "*con talento*", lo que significa atraer, identificar, desarrollar, participar en la retención y despliegue de esas personas con potencial y que constituyen "*valor especial*" para la organización (Blass, 2007). De ahí que, para algunos autores el término hace referencia a resultados (Jackson y Schuler, 1990), para otros, el término hacía referencia a procesos (asegurar el liderazgo...Rothwell, 1994) o en otros casos, se refería a una decisión específica (gestionar el flujo del talento...Pascal, 2004). Incluso, parece haber emergido la duda de si el término es o no es gestionable como tal.

Así, los enfoques en torno a la gestión del talento en las organizaciones, indican que los nuevos modelos están contemplando dos aspectos importantes, los logros de la persona relacionados con su propia competencia (conocimientos y habilidades) para el desarrollo de sus tareas y, la retroalimentación que el trabajador obtiene de su desempeño a través de la propia organización y de sus mandos directos a lo largo de su carrera laboral. Tal y como indicaron Schmitdt y Deshon (2007), de esta autorregulación de las conductas interpersonales dirigidas por los supervisores, compañeros de trabajo, clientes etc., depende gran parte del éxito en el trabajo.

Alguno de estos planteamientos, recuerdan posicionamientos clásicos que estarían entre *“la escuela de las Relaciones Humanas”* (Ibarra, 2000) o *“los Modelos Humanistas de la Organización”* (Peiró, 1986).

Recordemos que la escuela humanista estaba fuertemente influenciada por los desarrollos de la psicología humanista norteamericana, con autores como C. Rogers y A. Maslow a la cabeza. Se poseía una visión del ser humano como un ente tendiente *“naturalmente”* al desarrollo de sus potencialidades, lo que muchas veces era limitado por puestos de trabajo y estructuras organizacionales rígidas. La propuesta, por tanto, era limar esas rigideces, y llevar al lugar de trabajo las prácticas propuestas por la psicología humanista. En este sentido, se observa que se trataba de una escuela que abordaba directamente la temática del desarrollo de las personas, y que realizaba propuestas de técnicas para su logro, algunas de las cuales, han servido de base a las políticas de RR.HH posteriores. A diferencia de *“la escuela de Relaciones Humanas”* que, a través de Mayo veía en las personas impulsos irracionales que debían ser controlados. A pesar de ello, el objeto se mantenía: mientras que la Escuela de Relaciones Humanas buscaba controlar el surgimiento de aquellos impulsos, la segunda buscó estimular el surgimiento de los impulsos que veía como positivos, y controlar las condiciones para evitar el surgimiento de resistencias, todo con el fin de lograr una armonía, que produjera mayor eficiencia y productividad (O'Connor, 1999). Maslow (1965) mencionó que la tarea ya no estaría separada de su rendimiento, sino que el individuo se identificaría con su labor tan fuertemente que no se podría definir su rendimiento real sin incluir su tarea. La empresa se trasformaría, en este sentido, en la acumuladora de todo lo social sin espacio para otras instancias.

Si bien han existido y existen dentro del ámbito de las organizaciones diferentes corrientes en torno a la gestión del talento, se podrían agrupar en tres los enfoques más significativos (Lewis and Heckman, 2006).

- Gestión del talento vs. Prácticas de RR.HH
- Preservar el talento vs. Planes de carrera
- Talento ligado al desempeño

En el **primer enfoque**, se definiría la gestión del talento como una colección de las típicas prácticas del departamento de recursos humanos, funciones, actividades o áreas de especialización, tales como, reclutamiento, selección, desarrollo y gestión de planes de carrera y de sucesión (Byham, 2001; Chowanec y Newstrom, 1991; Heinen y O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000).

Para estos autores, entre otros, la gestión del talento se basaba en la optimización de los procesos en relación a las áreas de desarrollo definidas. El apoyo de las nuevas tecnologías era clave para agilizar dichos procesos. Por ello, se utilizaban herramientas como internet, plataformas telemáticas personalizadas, etc. Ofrecían una visión ciertamente característica, *"un departamento en una compañía tradicional orientada a la dotación de personal y la contratación, debería convertirse en una empresa dedicada ampliamente a la atracción y retención del talento"* (Olsen, 2000, p. 24). Hablar de gestión del talento, en dichos términos, no dejaba de ser una perspectiva algo amplia. No obstante, la tendencia de esta corriente se centraba en crear una serie de sub-disciplinas o áreas de especialización dentro de los departamentos de RR.HH para limitar la definición de gestión del talento. En esta línea, se podrían entender algunos cambios conceptuales, por ejemplo, en relación a la función básica de selección de personal de los reclutadores, la tendencia sería a hablar de la gestión del talento en términos de aprovisionamiento de los mejores candidatos posibles dentro de un plan de gestión del talento (2004; Sullivan, 2005), hablar de la formación y el desarrollo, como fomentar el *"incremento de talento"* a través del uso de los programas de desarrollo de la formación para líderes (Cohn, Khurana, y Reeves, 2005, p. 64). Los expertos en compensación tenderían a enfatizar el uso de la compensación y el desempeño de los procesos de gestión (Garger, 1999), mientras que los expertos centrados en liderazgo, priorizarían la planificación de los planes de sucesión y el desarrollo en liderazgo (Conger y Fulmer, 2003).

En definitiva, esta corriente de autores, sustituyen el término tradicional de "*Recursos Humanos*", por el de "*Gestión del Talento*". Es aquí donde se marca un antes y un después al empezarse a entender las áreas de RR.HH, como áreas de gestión del talento en las organizaciones. Sería, una base sobre la que posteriormente trabajar con mayor énfasis y sobre un óptimo posicionamiento de las áreas de gestión del talento, orientadas a alinear la estrategia de la compañía, con la gestión del talento que la ha de proyectar dentro de una red empresarial demandante del mejor talento.

Diversos autores han realizado estudios dentro de este planteamiento. Por ejemplo, en relación a la importancia de los **planes de desarrollo** en las empresas como potenciadores de políticas de RR.HH orientadas a la gestión del talento. Así, un estudio realizado con 80 empresas asociadas del sector cárnico (Carvajal y López, 2009) concluyó que, la implementación de un plan de desarrollo para la gestión del talento, con una colaboración activa por parte de la Dirección general, permitió la elaboración de propuestas de alineación para los distintos procesos que englobaba el plan. Las autoras señalaron la importancia de construir los planes de desarrollo, a partir de valores y procesos de aprendizaje orientados a la gestión del talento. Todo ello, integrándolo en nuevos modelos asociados a la calidad de vida

Cappelli (2008) destacó igualmente, que dentro de los **procesos de operaciones** de las empresas en torno a la gestión del talento, había que tener en cuenta, en futuras áreas de trabajo, cuatro principios:

- El primer principio lo basó en la necesidad de arriesgar en la inversión de talento.
- El segundo principio se centró en la necesidad de ser capaces de convertir, o mejor dicho, en adaptar a la incerteza de las organizaciones la demanda de talento, siendo capaces de mantener una bolsa de talento capaz de cubrir transversalmente las necesidades en materia de capital humano para cada una de las áreas de desarrollo.
- El tercer principio, iría en relación a la ampliación de la capacidad de la empresa en recuperar la inversión realizada en torno a la inversión del desarrollo de sus trabajadores.
- Por último, el cuarto principio iría ligado a ser capaces de encontrar un equilibrio entre los intereses entre empleados y empleadores como elemento clave para llegar a cumplir el tercer principio descrito.

Hatum (2009) señaló que la gran competencia, la crisis económica y la incorporación de diversas generaciones a la fuerza laboral, era uno de los factores que obligarían a cambiar radicalmente la forma en que se gestionaba el talento. Igualmente, destacó la importancia de los trabajadores con talento y de la atención que debían emplear las compañías para quedarse con los mejores. Señalando como proceso clave que se debían hacer hincapié, en la atracción, entendiéndolo que en el proceso para cubrir un puesto por un nuevo candidato (reclutamiento), primero se debía detectar si éste disponía de talento preciso para cubrirlo. Igualmente, era de vital importancia identificar el desarrollo de sus principales fortalezas, teniendo en cuenta planes de integración convincentes y haciendo especial énfasis en la adquisición de experiencia a lo largo de la trayectoria laboral.

Por otro lado, es en las políticas de mantenimiento de RR.HH, donde deben estudiarse los **criterios de remuneración** de los empleados, teniendo como base la evaluación que se ha hecho de su trabajo (valoración de rendimientos) y los salarios en el mercado de trabajo. Todos los planes de remuneración indirecta, referida a los programas de beneficios sociales deberán estudiarse para decidir los que más se adecúan a las necesidades de cada trabajador. Así mismo, es importante establecer qué se hará para mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado. El “*feedback*” de la actividad debe constituir un punto clave en el desarrollo de la persona y las figuras claves que se perfilan dentro de la interacción con el empleado son, el propio trabajador (autorregulación), los supervisores (contrato psicológico) y las áreas de RR.HH con una comunicación de posibilidades estratégicas (Schmidt y Deshon, 2007).

En un estudio llevado a cabo en empresas del sector servicios (Jiménez, Hillier y Díaz, 2008) se señaló la importancia del talento como elemento clave a gestionar en dicho sector. Más concretamente, en la **gestión de la compensación** y beneficios adecuados a la optimización del talento de los trabajadores. En empresas de servicios, nos dicen, el obtener talento, supone un incremento en la cuenta de resultados de las organizaciones y una política clave en gestión de personas está directamente relacionada con la retribución. En una economía de servicios la aportación del talento en el proceso es mucho mayor que otras economías. El rendimiento de una organización depende del talento del que disponga. Disponer de talento es diferenciarse de la competencia. Por ello, las organizaciones que apuestan por la

gestión del talento, se preocupan en conocer el entorno socioeconómico en el que se encuentran sus trabajadores. Igualmente integran en sus políticas de RR.HH, el atraer, retener y desarrollar el talento de sus organizaciones, así como, en involucrar a sus equipos en los proyectos a desarrollar dejando que los participantes, tomen iniciativas en la gestión de los mismos.

Hasta aquí he intentado ilustrar solo alguno de los estudios que las empresas o consultorías nos muestran en la literatura y que asocian, como primer enfoque de la gestión del talento, procesos de formación y desarrollo, mantenimiento y remuneración al trabajo o compensación, como prácticas habituales en RR.HH que se intentan llevar a cabo con la idea de captar, retener y mantener personas con talento para la organización. Y hay que decir que en muchos de estos estudios lo que se apunta es optimización, sea con herramientas informáticas, sea con procesos más ágiles.

Dando un paso más, Ferris, Hochwarter, Buckley, Harre-Cook y Frink (1999) apuntaron sobre la necesidad de desarrollar un paradigma más **integrador** de estos procesos que se lideraban desde RR.HH nacionales o internacionales, en el que las personas y los problemas a los que se enfrentaban (incluida la tecnología) constituyesen una unidad de análisis, en lugar de focalizar la investigación a respuestas tan contextualizadas. En este sentido, se apuntaron, algunas acciones cuyo eje fue el aprendizaje que las unidades de recursos humanos deberían desarrollar, como enfoque integrador: 1) implicación en diseño de estrategias, 2) fomentar el aprendizaje en el acuerdo de colaboración, 3) comunicar las estrategias, 4) desarrollar competencias en las organizaciones, 5) establecer planes de carreras en base al aprendizaje, 6) fomentar la formación y el entrenamiento, 7) recompensar las actividades de aprendizaje (Schuller, 2001).

Consecuentemente, en la actualidad, no es de extrañar que se afirme que, si bien, el mayor reto al que se enfrenta los departamentos de recursos humanos de las empresas, es la gestión del talento, es necesaria una amplia reflexión sobre el nuevo trabajador, la nueva economía, y el trabajo en sí, ya que, en la combinación de estos tres elementos, se encuentra el éxito de la retención de las personas.

Igualmente, las políticas de RR.HH deberían articularse de tal forma que **gestionasen la diversidad** de los miembros de las organizaciones. Como indicaron otros autores (Sisson 1994, Legge, 1998), existe un gran vacío entre la retórica del discurso actual



(el cliente es el primero, flexibilidad, entrenamiento y desarrollo, reconocimiento, trabajo en grupo...) y una realidad más cuestionable de los recursos humanos (dominancia del mercado, directivos que hacen lo que quieren, otros asumen el riesgo y la responsabilidad, manipulación, inseguridad...). Ante ello, algunos autores apuntan la necesidad de *“tratar a las personas con respeto y como finalidad...no solo como medio”* (Legge,1998 p.23) apuntando a una corresponsabilidad en políticas de recursos humanos.

Todo ello hace pensar y cuestionarse qué tipo de prácticas se pueden entender como *“buenas”* para potenciar el talento en una organización. En los estudios revisados, las *“buenas prácticas”* son más bien genéricas y se relacionan con los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento en las organizaciones. Por ejemplo, en un reciente estudio de Chabault, Huli y Soparnot (2012), estos autores profundizan algo más en lo que se consideran buenas prácticas en un departamento de RR.HH que podrían dar a entender de la buena gestión del talento en las organizaciones. Para ello, analizaron las técnicas del *“Talent Management”* operativas en línea con las mejores prácticas en RR.HH.

Se definieron como buenas prácticas en relación a la atracción del talento, *“el desarrollar una atractiva y legítima reputación como empleado”*. A nivel de selección, *“remunerar el talento y ofrecer una carrera profesional desafiante recompensando y cumpliendo lo previamente marcado”*. A nivel de identificación con el proyecto de empresa, *“inculcando la cultura del éxito y recompensando las competencias a través de un feed-back de 360 °”*. A nivel de desarrollo, *“ofreciendo un plan de carrera personalizado”*, invirtiendo en la buena calidad de las condiciones de trabajo y garantizando el reconocimiento y la recompensa en el trabajo tomando interés en sistemas que dan apoyo a los trabajadores, a través del *“coaching”* o *“mentoring”* y, realizando una evaluación continua ligada a objetivos por resultados. Y por último, a nivel de retención, *“entendiendo los factores motivacionales”* que envuelven a los trabajadores. En el estudio se concluye que el talento es un factor estratégico, y refuerzan la idea de la importancia de las empresas en atraer y retener el mejor talento. Abogan en el estudio por ser capaces de conservar el conocimiento a través de la retención del talento y señalan la importancia de activar políticas para ser capaces de atraer, retener y desarrollar el talento.

La gestión del talento implica mejoras en los procesos de trabajo en los que interviene RR.HH dirigidos a atraer, retener y desarrollar el talento, sea optimizando el proceso, sea integrando las acciones desde una perspectiva estratégica o analizando los resultados de las “*buenas prácticas*” para obtener “*los mejores talentos, en los momentos adecuados*” (Jackson y Schuler 1990).

**Segundo enfoque: preservar el talento.** Los autores desde esta perspectiva se centran principalmente en la idea de preservar el talento en la organización como elemento clave en el éxito de la gestión del talento. La gestión del talento para estos autores, significaba un conjunto de procesos diseñados para asegurar un **flujo adecuado de empleados a través de los puestos de trabajo** de toda la organización (Kesler, 2002; Pascal, 2004). Una de las cuestiones que centra la atención de los estudiosos en esta segunda corriente, son los planes de sucesión que preservan, en gran medida, el talento en las organizaciones dándole perpetuidad aun cuando cambien las personas en los diferentes puestos de trabajo existentes (Jackson y Schuler, 1990; Rothwell, 1994), sin abandonar la inclusión de las prácticas habituales de recursos humanos y procesos, tales como, el reclutamiento y selección (Lermusiaux, 2005). Desde su punto de vista, resultaba de vital importancia el detectar las necesidades del empleado, así como, la gestión de cómo los empleados iban progresando en sus puestos hasta que abandonasen la organización (desarrollo de carrera).

Schweyer (2004), ofrece una perspectiva típica de este enfoque, “*el primer paso en la gestión del talento es lograr una comprensión sólida de la mano de obra interna*” (p. 20), nos dice. Se valora, como elemento clave para perpetuar el talento, la gestión interna de los puestos de trabajo y de cómo éstos fluían dentro de la jerarquía de la organización. En este sentido, se apostaba por determinar normas para entrar y salir de los puestos teniendo en cuenta las tendencias de la oferta y de la demanda de estos puestos en el mercado de trabajo (Pegels, 1981; Stahlman y Lewis, 1994; Wild Schneeweiss, 1993). Emerge, desde este punto de vista, la idea de la importancia de describir el talento preciso **en base al puesto** preciso, ampliándose la concepción de las descripciones de puesto basadas únicamente en funciones y competencias. Se le da importancia a la interrelación de los puestos y a una descripción de los mismos amplia y, cómo interactúan dentro de la organización como un todo y no como un puesto al margen del otro.

Así constatan Auguiris, Gottfredson y Joo (2012), en un estudio realizado, que las organizaciones, sea cual sea su tamaño o ámbito industrial, compiten para contratar y retener el escaso capital humano existente. Se habla de “*guerra feroz*” esta competencia, porque hay pocos individuos dentro de cada industria que puedan ser considerados un capital humano superior, de tal manera que no hay suficiente talento para todos. Y, para los autores, estos talentos potenciales, generan una gran cantidad de ingresos, ganancias y éxito general de sus organizaciones.

En dicho estudio se relaciona la gestión del talento con la gestión del rendimiento, y se describe la naturaleza de la guerra de talentos y los motivos por los que ganar es crucial para la competitividad dentro de la sostenibilidad y la supervivencia de las organizaciones. Se relata cómo la implementación de un sistema de gestión de actuación puede ayudar a las organizaciones a ganar esa guerra por el talento reteniendo a estos trabajadores de mejor desempeño. En concreto, se ofrecen las siguientes recomendaciones: (1) crear y mantener planes de desarrollo individualizados, (2) asegurar que el trabajo sea desafiante, interesante y significativo, (3) proporcionar oportunidades claras de progreso, e implementar (4) recompensas acordes con el desempeño de los trabajadores. Los autores entienden que la implementación de estas recomendaciones puede dar la vuelta a la gestión del rendimiento como una herramienta eficaz para retener el talento y evitar que los competidores se apropien de la fuente crucial de la ventaja competitiva de las empresas.

En definitiva, entienden que el capital humano, el talento, es una fuente clave dentro la competitividad, la sostenibilidad y la supervivencia de las organizaciones. Para los autores, el capital financiero y la tecnología, se han vuelto fácilmente obtenibles (Aguinis y Vaschetto, 2011), mientras que, por otro lado, se denota una escasez de políticas orientadas **a mejorar el desempeño** orientadas a incremento de beneficios en las organizaciones industriales. El hecho de que los mejores talentos reporten una gran cantidad y calidad de resultados en comparación a los trabajadores promedio, hace que exista esa guerra de talentos a escala global (Aguinis, Joo, y Gottfredson, en prensa). En conclusión, si se implementa adecuadamente la gestión del rendimiento, ésta puede ser una herramienta eficaz en la retención de los mejores talentos y puede llegar a impedir que los competidores se lleven a estos empleados.

En la línea de estos autores, Benítez (2005), apuntó hacia la necesidad de potenciar el **mercado interno** en la organización, entendiendo como tal, que la gerencia concibiese un nuevo enfoque basado en orientar a la organización hacia la satisfacción de las necesidades del talento humano, procurando un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales. El autor señalaba que no existía un enfoque gerencial milagroso capaz de dar solución a los problemas, que pudiesen presentarse en los procesos sociales llevados a cabo en las organizaciones. No obstante, indicó que otorgarle la importancia que el talento humano merece, crea un clima organizacional favorable, o al menos existiría menor interferencia de conflictos laborales que retrasen el logro de los objetivos.

En relación a **preservar o retener el talento**, y de la importancia de identificarlo para cada uno de los puestos de trabajo de una organización, posteriormente, Hor F.C, Liang-ChihHuang, Hsu-ShihShih, Yen-Hua Lee, (2010), llevaron a cabo un estudio significativo en una empresa de Taiwan de computadoras centrado en un plan de desarrollo del talento con el fin de implementar un plan de sucesión en la compañía. La media de edad del equipo directivo de las diferentes áreas de negocio precisaría a medio plazo de un cambio generacional. Llegaron a la conclusión de que, gracias a la identificación de las personas con talento y gracias a un plan de desarrollo, podrían llevar a cabo el plan de sucesión necesario. Igualmente, los planes de expansión precisaban de liderazgo para asumir la responsabilidad de expansión en los nuevos mercados emergentes. Personas identificadas en el plan de desarrollo de talento podrían ser los precursores de los planes de desarrollo previstos. El estudio avala que sin trabajar el atraer, retener y desarrollar el talento no se podría garantizar un plan de sucesión. Por tanto, es importante, concluyen, disponer de un modelo que permita dar paso a los cambios generacionales. Igualmente, es importante identificar sujetos clave en las organizaciones capaces de asumir la responsabilidad de dirigir y liderar nuevas áreas de desarrollo en la compañía. En definitiva, sin un dinamismo en aras de potenciar un equipo de trabajo capaz de adaptarse a nuevos retos en el desarrollo de nuevas unidades de negocio, capaz de adaptarse a los cambios de mercado, una oportunidad de desarrollo se podría convertir en una amenaza interna.

Este ejemplo pone sobre la mesa un hecho, muchas empresas se encuentran en cambios generacionales. El cambio generacional y los planes de expansión suponen un elemento clave en empresas extranjeras, pero también, en la red de

empresas de nuestro país. El 75 % de la población activa se emplea en empresas de índole familiar y su facturación equivale a un 70 % del PIB del país (Basco 2008). Un gran número de empresas familiares, no pasa de la tercera generación antes de que la empresa quiebre, se fusione, venda o desaparezca. Por tanto, es de vital importancia la necesidad de tratar el cambio generacional, un hecho tan necesario como delicado. En esta línea, los trabajadores con talento serían los que podrían liderar los cargos de responsabilidad y expansión de las organizaciones y más teniendo en cuenta, que en la actual situación económica de nuestro país, el futuro de muchas empresas se sustenta en sus planes de expansión.

Otros autores, relacionaron la optimización del talento con las nuevas tecnologías. Así se desprende de un estudio actual desarrollado por Schweer, Asimakopulos, Cross y Thomas (2012), en el que participaron 76 responsables de la gestión del talento en organizaciones internacionales, con el fin de identificar las prácticas que potenciaban la colaboración y las redes de información en los procesos de gestión del talento. Llegaron a la conclusión de que las empresas que buscan aprovechar su talento con programas de gestión relacionados con él, pueden beneficiarse de forma significativa de un enfoque colaborativo de red. Los métodos tradicionales pasan por alto el talento. Los autores señalaron en base a esta premisa la importancia de generar redes de talento ricas y dinámicas en el seno de sus empresas en aras de transformar el modo en que los empleados interactúan y descubren un valor nuevo y sustancial en las organizaciones de las que son partícipes.

Se podría afirmar que desde esta perspectiva, adquiere una vital importancia la **planificación interna** de la gestión de los RR.HH, es decir lo que centra la atención son las políticas internas más que externas en la gestión del talento. La “mano de obra” que está en la organización y que va ocupando puestos de trabajo, en su desarrollo requiere de un análisis claro de ese flujo de trabajadores, su talento, sus aportaciones en los puestos de trabajo que definen claramente, no solo lo que se puede esperar de la persona sino del puesto de trabajo para nuevas generaciones. Llamamos la atención, desde nuestro punto de vista que, este planteamiento de planificación de la sucesión, llamarlo gestión del talento, igual que hemos comentado anteriormente con el primer enfoque, no añade gran cosa ni a la teoría ni a la comprensión de la práctica de RR.HH, es simplemente un proceso más de los que la organización lleva a cabo para mantenerse y adaptarse al entorno.

Otros autores, sugirieron que el talento como un elemento primordial, no se identificaba como tal en la organización aunque exigía de una adecuación del mismo a los niveles de desempeño existentes en la organización. “*Si trabajamos solamente en procesos y programas, no nos adentraremos el elemento más importante y diferenciador: el talento de la persona individualmente*” (Buckingham y Vosburgh, 2001, p.18) frase que podemos haber oído en la organización.

Los autores de esta corriente clasificaban a los **empleados por niveles de desempeño** “A”, “B”, y “C”. En el primer grupo “A”, se incluirían a aquellos trabajadores considerados como los de más alto potencial, en el grupo B a los más competentes y en el grupo C, a los de más bajo rendimiento que, a su vez, requerirían de mayor apoyo (enfoque propuesto por Axelrod, Handfield-Jones y Michaels, 2002). En este enfoque se ligaba el talento al desempeño al margen de las funciones realizadas. Este tipo de clasificación ponía al descubierto una serie de problemas, por ejemplo, hablan de “*talento inherente a cada persona*” o “*potencial*” como un valor individual y no estratégico para la organización. Ésta lo que hace es apropiarse de los más “*valiosos*” y separarlos de los de menos “*potencial*” asumiendo que a la organización le interesan los primeros. Los autores abrieron el debate de cómo el talento se relacionaba con el alto potencial y el rendimiento de los trabajadores en las empresas y como la literatura y la práctica está llena de anécdotas que no ayudan a entender los problemas. Se señalan aquí errores en la evaluación, en las diferentes pruebas psicotécnicas, que se realizan en los procesos de selección o en encuestas varias de valoración, dentro de los planes de desarrollo de las compañías (Cleveland, Murphy, y Williams, 1989; Murphy, Cleveland, Skattebo, y Kinney, 2004). O por ejemplo, como en ocasiones el discurso en torno al talento gira en torno a los informes de autovaloración que realizan los directivos. Un ejemplo típico es proporcionado por Handfield-Jones et al. (2001), en relación al Director General de una empresa líder que se dio cuenta de que el talento era clave para el crecimiento del personal dentro de la organización. El Director General vaticinó, “*en los próximos tres años...el desempeño de la empresa mejorará de forma espectacular*” (p.52). Consecuentemente, las ganancias crecieron 285 millones de \$ (EE.UU.) a 445 millones de \$ (EE.UU.), y casi el precio de la acciones de la compañía se duplicó. Sin duda, “... *el talento no era la única palanca...*” (p. 52). De hecho, la compañía también cambió significativamente sus procesos de comercialización, adquisición de nuevos negocios, mientras vendía otros y volvía a configurar su portafolio de marcas. El talento, “*fue lo más importante.*”

*Sin el mejor talento, la mayoría de las demás acciones no hubiesen sido exitosas*" (p. 52). Turner (2005), como otros autores, discrepó sobre la relación directa entre el talento y el incremento de los resultados en las compañías. El talento como mediador del efecto en los resultados del negocio, no es la mejor afirmación ni la forma de avanzar en el conocimiento de la gestión del talento. (Eichenwald, 2005; Gladwell, 2002; Lewis y Heckman 2006)

Desde nuestro punto de vista, ninguno de los tres enfoques planteados parece haber sido capaz de abordar el término talento y su gestión.

En general, en relación a los dos enfoques o perspectivas, no se recoge un sentido definitorio en relación a la gestión de talento. En el primero, parece existir más una intención a agilizar los procesos existentes dentro de un departamento de RR.HH que una clarificación propia del término. Si bien introduce o da importancia a la tecnología a través de internet y software, no incorpora ningún aporte nuevo al término.

El segundo enfoque, se limita a redefinir los procesos de sucesión existentes en las empresas. Igualmente, se limita a repetir gran parte del trabajo que se lleva a cabo en las organizaciones en materia de sucesión y planificación de plantillas, sin aportar de nuevo nuevas perspectivas o líneas de desarrollo en torno al término. Igualmente, se hace mención a la importancia de humanizar a la persona al margen de herramientas y procesos preconcebidos en materia de gestión de personas. En línea con lo que comentaron los autores Buckingham y Vosburgh (2001), sólo pendientes de programas y procesos no se puede trabajar con el diferenciador estratégico en cualquier empresa, que no es otro que el talento de cada uno de los trabajadores de la misma. Dentro de este enfoque, se pretende potenciar el talento por el talento, es decir, como entidad genérica, o centrarse en los trabajadores de mayor potencial y rendimiento que, en ocasiones, prefieren trabajar con trabajadores de alto potencial (Lewis y Heckman, 2006).

Ambos enfoques podrían haber combinado nuevos conceptos o nuevas partes integrantes que por su interacción con el personal y consecuentemente con el talento, podrían ayudar a entender el talento y su gestión en las organizaciones. Se es consciente de remarcar la importancia de un cambio de mentalidad, que se debería pasar a *"una dirección comprometida"*, en la que no sólo los máximos responsables han de comprometerse con el talento sino que además, han de integrarse a este

compromiso, los directores funcionales y los responsables de línea (Casado, 2011). **Un compromiso** basado en la convicción mutua de que el talento ha de estar alineado con la estrategia de la organización, los procesos y la práctica.

En cualquier caso, los enfoques deberían haberse encauzado en el camino por atraer, retener y desarrollar el talento de manera más concluyente desde el punto de vista de sus resultados. Añadiendo, Farndale, Scullion y Sparrow, (2010) que se debería insistir en estudiar más sobre las normas de la gestión del “*talent management*” por parte de las áreas de RR.HH. Estos autores afirman que se debería incrementar el **valor global** del “*talent management*” en las organizaciones sobre todo en empresas en expansión que precisan de líderes en mercados emergentes (Hor F.C, Liang-ChihHuang, Hsu-ShihShih, Yen-Hua Lee, 2010).

Al margen de las discrepancias en torno al término y consecuencia de las mismas en los resultados, Casado (2011) centra el talento en algunos puntos clave como base del éxito profesional y asocia el talento con tres elementos a destacar; pasión, talento y esfuerzo. Según el autor, el talento es clave para encontrar un posicionamiento dentro de la trayectoria profesional de cualquier individuo. Desde el punto de vista de la organización y en relación a accionar la gestión empresarial con el fin de optimizar el talento, el objetivo sería ganarse la voluntad de los trabajadores de forma que los trabajadores puedan dar lo mejor de sí mismos. El autor indica que además se han de tener en cuenta los intereses y expectativas de los profesionales, distintos en función de la edad a partir de espacios de relación que ambos establezcan como dialogo continuo.

#### **2.4. Gestión del talento como factor estratégico en las organizaciones. Un nuevo enfoque.**

Los planteamientos estratégicos dieron a la gestión del talento un nuevo empuje. Recordemos que la “*corriente estratégica*” pretendía reunir en ella postulados que intentaban reenfocarse directamente en los objetivos económicos de la organización. Se dejaban de lado postulados que buscaban la satisfacción y el desarrollo de la persona como primera herramienta para el logro de objetivos y se realiza un cambio: en lugar de considerar que la satisfacción psicológica llevaría al logro de objetivos, sería el cumplimiento de estos el que traería, como ganancia secundaria, la satisfacción y el desarrollo de las personas (Barreda, 2003). El entorno económico



turbulento y cambiante, señalado por economistas y empresarios, hizo que lo estratégico se considerase relevante para controlar la eficiencia y eficacia de las acciones de la organización.

Podríamos afirmar que se produce un cambio importante en relación al concepto individuo y su potencial. Se afirma que el sujeto logrará su desarrollo al alcanzar los objetivos de la organización, en una lógica casi causal y la competencia individual, el compromiso, la autorresponsabilidad, se transforman en criterios que unen perfectamente lo individual y lo organizacional. Se habla de una persona que quiere trabajar, que quiere ser motivado y que quiere ser exigido y medido.

El desarrollo de estos planteamientos estratégicos se concretizan en dos corrientes, la dirección por objetivos (DpO) y el desarrollo organizacional (DO) que han impregnado las políticas de RR.HH. Los sujetos se utilizan para asegurar la ventaja competitiva sostenida de la organización y se pretende un encaje de las personas a las necesidades estratégicas a través de un proceso dinámico entre habilidades, conocimientos y competencias, que pueden ser moldeadas a partir de la definición racional de los objetivos de la organización. El individuo dentro de esta perspectiva, persigue resultados, oportunidades, negocio, posición en el entorno, y encuentra “*su identidad*” en el trabajo. Quién no haga esto será el sujeto “*egoísta*” que menciona Odiorne (1990), o “*ineficiente*” que diría Drucker (1995). Recordemos que Odiorne (1990) había intentado clasificar a los sujetos como “*sujetos estrella*” (personas brillantes y con un futuro reluciente), los “*niños problema*” (con potencial pero desordenados), los “*trabajadores natos*” (eficientes pero sin potencial) y los “*inútiles*” (individuos desechables). Una propuesta que se sugiere ante tal clasificación, es un “*análisis de la cartera*” previa a la intervención sobre todo a la formación o desarrollo que desde las políticas de RR.HH se vayan a planificar. El ejemplo dado, pese a ser incluso gracioso, y que parece que presenta una psicología de la medida ya casi olvidada y arcaica, no es en absoluto banal pues está ligada a modelos actuales de gestión fácilmente reconocibles, como puede ser el de las competencias o el del talento que estamos intentando caracterizar.

La gestión del talento en las organizaciones se alineó con estos planteamientos estratégicos. Sonnenberg, Brouwer, van der Tuin y van Zijderveld (2010) nos definen así la gestión como la capacidad de crear y optimizar “*continuamente*” los recursos de talento necesarios para ejecutar una estrategia de negocio. Este planteamiento

significaba atraer y desarrollar el talento, guiar su desempeño hacia un alto rendimiento en función de los objetivos estratégicos definidos por la organización y la búsqueda de nuevas fuentes de valor en su desempeño mediante la innovación y continua mejora.

La literatura menciona dos grandes grupos de autores, unos que han puesto en duda esta relación tan directa entre talento y estrategia como Gubman (2004), Jackson y Schuler, (1990) Sears, (2002) y Walker, (1980) y que en todo caso afirman que este enfoque, debería ser temporal al ser la planificación de la estrategia, algo que no perdura en el tiempo (contextualizado en el entorno socioeconómico). Concretamente, con la relación existente entre planificación de la estrategia de RR.HH y las variables que se recogen en un marco empresarial competitivo, en un momento determinado. Un segundo grupo de autores, vinculan claramente la estrategia, dentro de la gestión de RR.HH, al talento, (Tichy, Fombrun, y Devanna, 1982). La organización, desde este planteamiento de gestión del talento estratégico, debe estar preparada para, no ocupar simplemente los puestos vacíos con una suma de personas, sino debe multiplicar el talento “*re-combinando*” las competencias, los conocimientos y los procesos de la organización y así aumentar las aportaciones de las personas, equipos, grupos de trabajo y la plantilla en general, para aumentar la capacidad de adaptación, el aprendizaje, la flexibilidad, la innovación y el rendimiento (Sonnenberg, Brouwer, van der Tuin y van Zijderveld, 2010). Lo que significa crear valor a través de las personas. La idea que subyace a estas afirmaciones es que el alinear las personas y el rendimiento a la estrategia de la organización, ésta mejora su rendimiento y los empleados están más comprometidos con su trabajo. A modo de ejemplo podemos destacar el Modelo de Dirección del talento que Sonnenberg, Brouwer, van der Tuin y van Zijderveld (2010), nos presentan y que la figura 1 ilustra.

**FIGURA 1: Relación entre gestión del talento y estrategia**



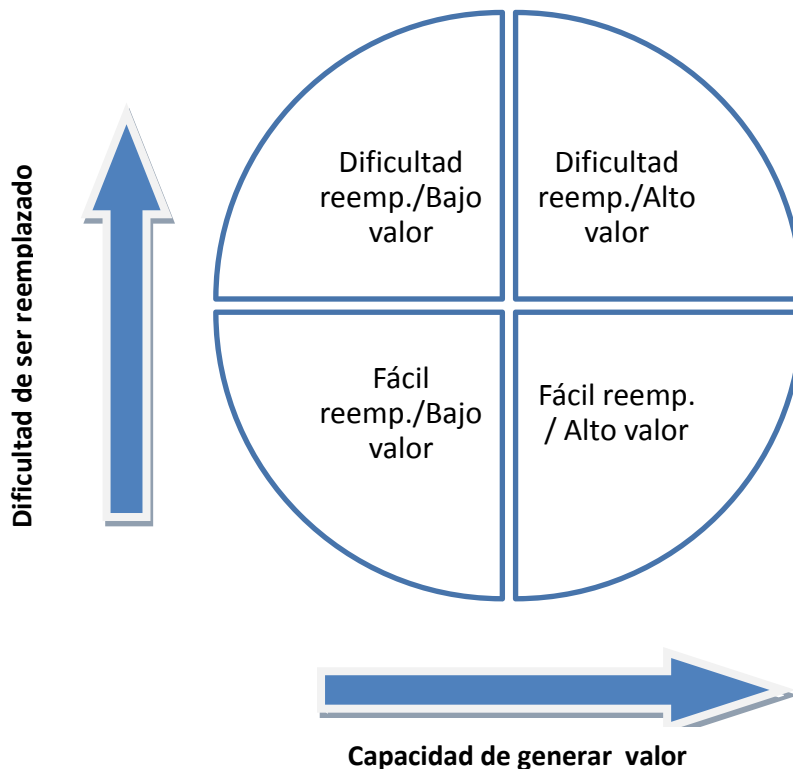
FUENTE: Adaptada de Sonnenberg, Brouwer, Van der Tuin y Van Zijderveld

Está, según estos autores claramente relacionada, la estrategia de la organización con los resultados, gestionando el talento que está entre los trabajadores (identificación de talento) o atrayendo talento, desarrollando sus competencias y aprovechando el talento en el momento adecuado según la estrategia de la organización, actividad que desde RR.HH debe ser ejecutada.

En esta misma dirección, es clásico el trabajo de Tichy y otros (1982) que vinculan la gestión del talento desde RR.HH y estrategia, insistiendo en la necesidad de identificar aquellas dotaciones de talento que más valor aportan a la empresa a nivel estratégico y que resulten más difíciles de reemplazar. Implica, según estos autores, la segmentación del talento, como se ha hecho en la segmentación de los clientes desde los estudios de marketing, por ejemplo, y, poder estudiar el aporte y la relación entre estos y la estrategia de la organización (Boudreau y Ramstad, 2005). En base a estas premisas, surge un **primer modelo** en relación al valor del talento y la sustitución del sujeto con talento (Stewart, 1997) es decir facilidad o no de reemplazar a los trabajadores con más o menos valor, especialmente en procesos automatizados, en función de la formación previa exigida y la estrategia de la organización.

La organización deberá entonces localizar aquellos yacimientos de talento y la valoración de sus características como “*recursos claves*” para alcanzar los objetivos estratégicos y diferenciarlos de aquellos que no lo son. La diferenciación de características como recursos valiosos y/o difíciles de reemplazar aporta una primera aproximación al talento que se puede observar en la siguiente tabla (Tabla: 2) (Stewart, 1997; Zuboff, 1988) Desde este planteamiento, se introducen dos dimensiones a la hora de plantearse las implicaciones de la gestión del talento estratégico: personas “*difíciles de sustituir*” y aquellas que dan “*valor añadido*”. Unas referidas al mercado laboral (dificultad en la sustitución) y otras relacionadas con el cliente, (sobre la satisfacción), exigencias que se derivaban de la posición que ocupa la organización a lo largo de su ciclo de vida (Sloan y Lewis, 2003).

**FIGURA 2: Implicaciones de la gestión del talento**



FUENTE: Adaptado de Zuboff (1988) y Stewart (1997)

En este modelo se podrían señalar algunas limitaciones. Vemos que lo que se propone es posicionar los puestos clave y focalizar la intervención y el esfuerzo en ellos. Las implicaciones estratégicas del talento se concentran en recomendar acciones específicas, pero poco o nada aporta a la hora de formular estrategias organizacionales (Lewis y Heckman, 2006).

Se relacionan los cambios tecnológicos en la automatización de procesos y los cambios en el concepto inicial de talento (Zuboff, 1988; Richman, 1989) y en la misma línea anterior, se señalan los cambios de competencias, habilidades y talento que se requieren cuando los procesos de almacenamiento de datos, por ejemplo, se ven alterados por las nuevas tecnologías. En definitiva, señalan que se alteran las necesidades de talento que la organización debe gestionar cuando las estrategias varían y se adaptan a los avances tecnológicos.

A partir de aquí podemos citar tres orientaciones que aportan un enfoque más estratégico a la gestión del talento y que, como señala González, Martínez y Pardo (2005) son corrientes de pensamiento estratégicas. Nos referimos a la perspectiva de recursos *“valiosos y costosos de copia”* de Barney (1991, 2001), la *“talentología”* o ciencia de la decisión que sitúan la gestión del talento basándose en los trabajos de Boudreau y Ramstad (2005) y el *“talenting”* o teoría de las 7'H de Hayashi y Dolan (2013)

Barney (1991, 2001) sostuvo que la ventaja competitiva de una empresa se basaba en la acumulación de sus recursos más valiosos. Según Barney, el personal con talento era el que permitía a las organizaciones el aprovechar oportunidades permitiéndoles ser capaces de adaptarse a los nuevos mercados cambiantes. El autor entendía como recursos, los financieros, activos físicos, humanos y organizativos utilizados para desarrollar y fabricar los productos o servicios a sus clientes. En la medida que estos recursos se podían adaptar a los nuevos mercados, las empresas serían más o menos competitivas. *“Valor, rareza e imitabilidad”* se señalan como elementos a tener en cuenta en los recursos (Barney 2001). Estas características eran difíciles de duplicar porque eran únicas y marcaban una diferencia, con otras organizaciones, y a su vez, una ventaja competitiva. Se reclamaron (Wright y Haggerty 2005) desarrollar modelos estratégicos más completos integrados en la gestión de RR.HH para llevar a cabo diferentes niveles de análisis, dentro de una temporalidad y una causalidad. La gestión estratégica de RR.HH se debería centrar más en la

optimización de los procesos de trabajo para potenciar el talento y la investigación en el ámbito industrial, así como, en potenciar el talento desde el punto de vista de la persona.

Recientemente, Schuler, Jackson y Tarique (2011) señalan la importancia de la competitividad como estrategia de posicionamiento de las empresas internacionales dentro de la economía global, y en este sentido apuntan la necesidad imperiosa de que los departamentos de RR.HH se posicionen como departamentos estratégicos capaces de asumir, en materia de dirección de personas, los retos que, desde la nueva gestión empresarial, se van a ir encontrando las empresas. En este sentido, señalan como un reto a destacar dentro de una globalización ya avanzada, una demografía en constante evolución y una imperiosa necesidad de detectar competencias y gestionar la motivación, el encontrar una ventaja competitiva sostenible y, a su vez, global. En este marco las empresas deben ser capaces de desarrollar una marca para el empleador que sea atractiva y capaz de crear otras atractivas propuestas para el empleado capaces de mantener la atracción y retención del talento en sus organizaciones de manera activa. Los autores, señalan la importancia del posicionamiento de los departamentos de RR.HH y de la necesidad de aplicar a corto plazo, políticas orientadas a esta necesidad de atraer y retener el talento para ser capaces a largo plazo, de identificar su talento necesario a nivel global y, a su vez, orientarlo a la estrategia de la propia empresa a futuro.

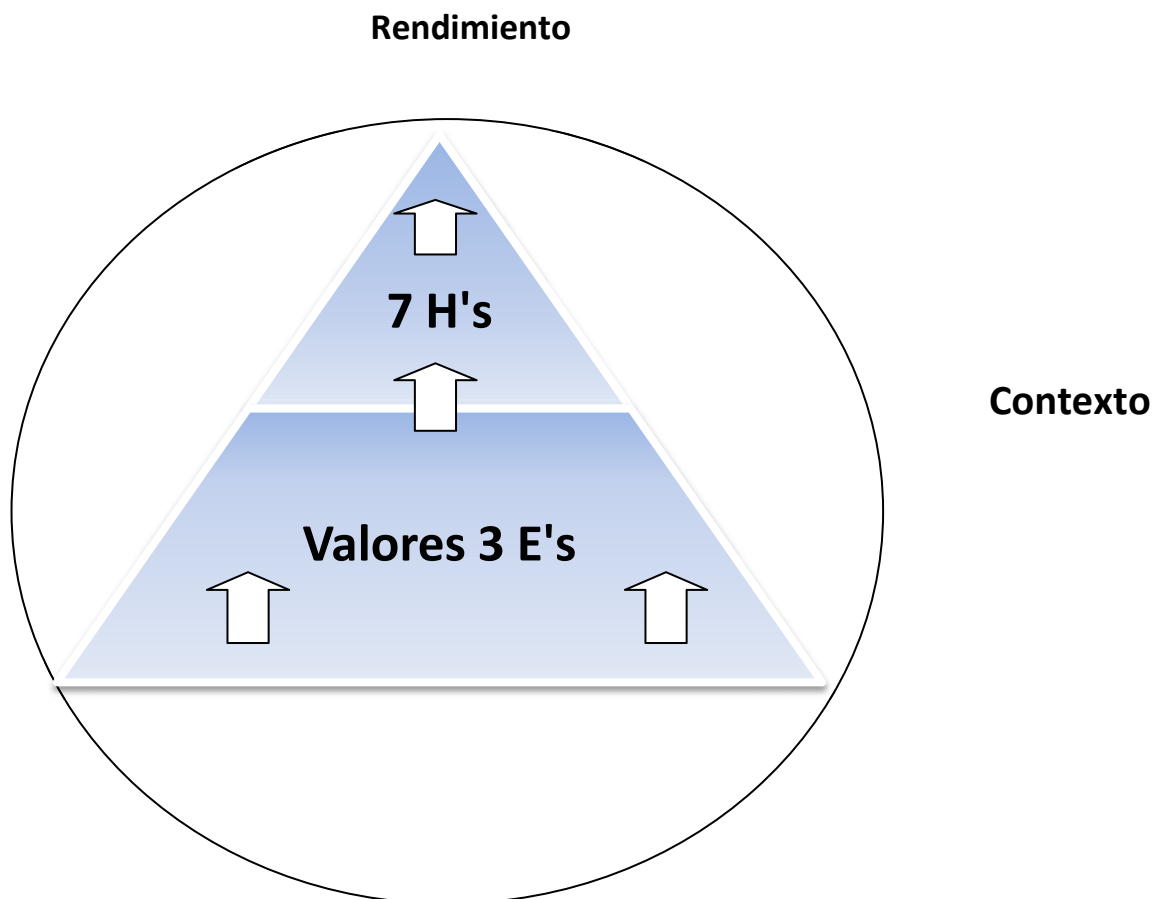
Por otro lado, Boudreau y Ramstad (2005) entendieron el talento como un impulsor dentro de las decisiones estratégicas dentro de las distintas áreas de una organización. Ambos autores, destacaron la importancia de considerar al talento como facilitador en la toma de decisiones estratégicas en la organización, al igual que lo eran las finanzas, por ejemplo. La base de la toma de decisiones se centraba en disponer de una nutrida reserva de talento capaz de adaptarse a las necesidades en materia de decisiones estratégicas. El impacto estratégico recogería tres niveles; impacto, eficiencia y eficacia de las decisiones. Se ha afirmado que, Boudreau y Ramstad (2005) han contribuido significativamente a la discusión del talento al esbozar una dinámica a través de la cual, el talento se vinculaba a la decisión estrategia. En definitiva, con el propósito de que cuando los líderes de negocios entendiesen que las inversiones en talento podían abrir oportunidades estratégicas (no entendidas como

una respuesta simple a las decisiones estratégicas), la función de Recursos Humanos tendría finalmente su posicionamiento estratégico en la organización.

Por último, Hayashi y Dolan (2013) entienden el talento como *"talenting"* o teoría basada en las 7'H: **H**iring, **H**ealth, **H**appiness, **H**ygience, **H**ead, **H**eart and **H**and.

El modelo propuesto de *"Talenting"* representa una extensión y ampliación del modelo *"Tri-axial 3E"* desarrollado por Dolan et al. (2006) y Dolan (2011). El modelo triaxial se componía de tres ejes de valores: (i) los valores económico-pragmáticas, (ii) los valores éticos y sociales, (iii) los valores emocionales y del desarrollo. El primer grupo de valores dentro del modelo *"Tri-axial 3E"* estaban relacionados con las normas financieras, económicas y de la productividad de cualquier empresa comercial. Este segundo grupo de valores reflejado en el *"talenting"* se relacionan con los aspectos sociales del entorno de trabajo, tales como la honestidad, la integridad, el respeto y la lealtad. Los autores argumentan que este grupo de valores es esencial para crear un impulso para la acción. Son los valores relacionados con la motivación intrínseca: el optimismo, la pasión, la libertad y la felicidad percibida son algunos ejemplos de este tipo de valores. La deficiencia de estos valores puede obstaculizar la iniciativa, la innovación y el compromiso organizacional. (Dolan y Altman, 2013) El *"talenting"* se posiciona como un nuevo enfoque procesual de la gestión del talento a medio y largo plazo.

**FIGURA 3: Evolución del modelo Tri-axial 3E a Talenting**



FUENTE: Adaptada de Hayasi y Dolan (2013)

En el estudio que realizaron, concluyen que en los tiempos de crisis no es únicamente suficiente preservar a los altos potenciales en la empresa. Es también de vital importancia gestionar cómo afecta a los empleados el impacto de la incertidumbre y los problemas sociales que por ejemplo, se derivan de la actual crisis económica. Por ello, apuestan por un programa de soporte continuo (*“coaching”* o *“mentoring”*) a título individual en el que se cuiden los aspectos recogidos en las 7 ‘H. *“Hiring”* (contratación), cuidando la importancia de la contratación de personas. *Head* (cabeza) entendiendo la importancia de que los trabajadores entiendan y comprendan el sentido de su trabajo. *“Health”* (salud), la salud de los empleados sin estrés emocional a pesar de la fuerte presión del ambiente de trabajo fruto de la actual presión económica y social. *“Happiness”* (felicidad), entendiendo de la importancia de la felicidad en el



entorno laboral para incrementar la productividad y los resultados. “*Hygiene*” (Higiene), no sólo es suficiente hacer atractivo un puesto sino pensar en planes de desarrollo y recompensa que hagan atractivo el puesto. “*Heart*” (corazón) a través del corazón se pueden crear conexiones desde lo emocional, entre el profesional y la organización. Con la conexión de lo emocional fluyen las ideas de manera óptima y “*Hand*” (mano), impregnando en las manos de los líderes de los equipos la realidad de sus subordinados, predicando con el ejemplo en el desarrollo de sus acciones.

Para los autores, las personas tienen potencial y a menudo pueden lograr excelentes resultados o desarrollar un excelente rendimiento aunque la relación entre potencial y rendimiento, no es automática. Es importante creer en el potencial de la persona y ayudarla a fomentarlo para conducirlo hacia ese excelente rendimiento. Si la persona tiene un alto potencial será visto como un profesional con futuro en la empresa. Sin embargo, la realidad muestra que al contactar con las empresas, las personas con un alto potencial no se encuentran a la altura de las expectativas esperadas. Por lo tanto, se podría concluir, que el potencial no siempre significa un alto rendimiento. Desde el punto de vista organizativo, *“un empresario realmente no quiere evaluar el potencial, sino más bien el rendimiento”* (Gladwell, 2002, p.30). En esta línea, los autores proponen emplear en el futuro el concepto de “*Talenting*”, entendiendo el siguiente marco de actuación:

- La capacidad de logro no es estática, es dinámica y variable.
- La capacidad de logro no está predeterminada.
- La capacidad de logro no es una simple causa-efecto.
- La capacidad de logro no depende únicamente de la capacidad individual, sino también del sistema de organización.
- La capacidad de logro depende de una cultura de confianza y no el control de la organización.

Los autores sostienen que es necesario un cambio en el paradigma de los modelos estratégicos que apostaban más por el control que por la confianza. El nuevo paradigma sugiere que el control es bueno, pero la confianza es mucho mejor (Dolan, 2011). La colaboración es una vía de doble sentido y en esta sociedad de cambio ritmo rápido y algo caótico, hay una mayor necesidad de fomentar esa dinámica de confianza.

Igualmente, resaltan de la importancia del querer o desear (*Hope*) por parte de la organización de la creencia de este sistema que podría evolucionar hacia la teoría de las 8'H. En cualquier caso, remarcan que la teoría se ha de recoger en los valores de la organización de forma implícita

Sin embargo y al margen de estas tres perspectivas, la realidad nos muestra que no en todas las redes empresariales se aplica la gestión del talento. Muchas veces, si bien los gerentes, administradores o dueños tienen toda la información pertinente para la elaboración de planes de negocios, planes de exportación, manejo financiero y comercial, es escasa o nula la información recogida sobre cómo liderar y potencializar el capital humano vinculado a ellas (Jaramillo 2003), es decir, gestionar el talento. En ocasiones, otras variables como por ejemplo los factores culturales, pueden ayudar o no al posicionamiento del área de RR.HH en las organizaciones aunque no siempre forma parte de los elementos contextuales a tener en cuenta por las organizaciones. En este sentido, Castilla (2007) destacó la importancia de identificar la cultura organizacional en cualquier organización para ayudar a ubicar el área de RR.HH dentro de la organización de referencia. En definitiva, deberíamos entender que no solo desde RR.HH sino también la gerencia y los líderes de la organización son los que deben motivar constantemente al personal e involucrarlos directamente en las acciones estratégicas que se realizan en la organización. Curiosamente, son los primeros en ignorar el discurso del talento (Terán y Leal, 2009). Bajo estas premisas le correspondería al responsable de RR.HH el ser capaz de potenciar una relación con la gerencia con una comunicación abierta, fluida y amplia entendimiento este ejercicio como una base para afrontar nuevos retos en materia de gestión de personas (Castilla 2007).

En línea con Castilla (2007), en un estudio realizado por los consultores de McKinsey, Guthridge, Komm y Lawson (2006), se señalan las barreras que se encontraban las compañías en su camino hacia el desarrollo del talento humano. En este estudio se entrevistaron, Directores Generales y responsables de RR.HH de 29 compañías multinacionales del sector industrial en África, Asia, Europa y Norte América. El 54 % de los Directores Generales declararon no invertir tiempo en torno a la calidad del talento, un 52 % declaró no disponer de líneas de dirección adecuadas y acordes para el desarrollo del talento y, un 51 % lamentó el volumen de recursos reales de los que disponían para dicho desarrollo. Panorama que no deja lugar a

justificaciones. Los responsables de atraer, desarrollar e invertir en el talento de sus trabajadores, pese a reconocer el valor de los mismos, no tiene una estrategia clara en su gestión. La gestión del talento puede convertirse, de esta manera, en un discurso vacío si no se investiga adecuadamente y se proponen líneas de trabajo entre investigadores y personal de RR.HH y de la empresa en general. Por ello, una cuestión a plantearse sería ¿hacia dónde se dirigen los estudios en relación al talento? ¿Qué aporta la investigación científica a la gestión del talento?

## **2.5. Posicionamiento de la investigación sobre la gestión del talento**

La literatura científica es cada día más amplia respecto al tema de la gestión del talento ya que, como señala Tarique and Schuler (2012), el entorno global complejo y dinámico al que se enfrentan las organizaciones requiere gestionar plantillas de personal diversas y esta tarea cada día es más difícil. Esta es una de las razones por las que podríamos afirmar que uno de los temas de investigación que actualmente centra la atención es *“la escasez de talento”*, y sus efectos en las prácticas de los departamentos de RR.HH. (Collings y Mellahi, 2009; Farndale, Scullion, y Sparrow, 2010; Scullion, et al. 2010; Stahl, et al. 2012; Vaiman, et al. 2012). Y no se trata de un tema exclusivamente centrado en grandes multinacionales, sino que hay evidencias que muestran que, incluso las organizaciones más pequeñas, con las condiciones económicas actuales en todo el mundo, están teniendo dificultades para gestionar el talento (McCauley y Wakefield, 2006). Y es que es un hecho que, en los últimos años hemos asistido a reducciones de plantilla, despidos...como consecuencia de esas condiciones económicas mundiales. Las organizaciones han tenido que enfrentarse a esta realidad y gestionar el talento mediante actividades de gestión de RR.HH que encontrasen una solución a tales desafíos actuales (Beechler y Woodward, 2009).La investigación llevada a cabo por Deloitte (2008) o Atley (2008) corroboran lo dicho: *“el talento crítico es escaso”*.

La importancia de esa gestión de talento es destacada tanto por los investigadores como por los profesionales de RR.HH. Los resultados de la Encuestas sobre la Escasez de Talento de Manpower (2010-2011), señalan que las organizaciones se enfrentan actualmente a una intensa competencia por el talento en todo el mundo y deben hacer frente a los principales retos para atraer, retener y desarrollar a las personas que se necesitan en diversas posiciones.

Se han publicado en los últimos años importantes textos o números especiales de revistas académicas. Así, el *Journal of World Business* (Scullion, Collings, y Caliguri, 2010) o el *Asia Pacific Journal of Human Resource Management* (McDonnell, Collings, y Burgess, 2012), y libros como *Global Talent Management* de Scullion y Collings (2010), *Strategy-Driven Talent Management* (Silzer y Dowell, 2010) y *Talent Management of Knowledge Workers* (Vaiman, 2010). Las universidades también han prestado atención a la gestión de talento: Los programas de posgrado sobre escuelas de negocios de la Universidad de Pace (Nueva York, EE.UU.) y la Universidad de Reykjavik (Islandia), son ejemplos de programas académicos que se centran específicamente en la gestión global del talento. Budhwar et al. (2009) llevaron a cabo una interesante revisión de la literatura científica, con fuentes bibliográfica recogidas desde el 2000 al 2009.

La TABLA: 1 nos resume el estado actual de la investigación en la gestión del talento.

**TABLA 1: La investigación en gestión del talento**

	<b>Segmentación persona</b>	Bourdreau y Ramstad (2005)
<b>Investigación Concepto</b>	<b>Niveles altos</b>	Colligs y Mellahi (2009) Lewis y Heckman (2006) Scullion et al. (2010)
	<b>Recurso</b>	Croock, et al. (2011) Fisher (2009) Nafukho, Hairston y Broocks (2004)
<b>Investigación Políticas y prácticas de RR.HH</b>	<b>Genérico</b>	Heidrick y Struggles (2012) Chaisson y Scheweyer (2004) Calo (2008)
	<b>Necesidades del personal</b>	Lewis y Heckman (2006)

FUENTE: Elaboración propia

Las investigaciones giran en torno al **concepto mismo de gestión del talento**, que como hemos visto no parece existir un claro consenso y si interpretaciones sobre dicho concepto. (Colligs y Mellahi de 2009, Lewis y Heckman, 2006). En este sentido se destacan dos orientaciones (Tarique y Schuler, 2010):

- Hacia **el estudio de las personas** con niveles altos y/o con talento que añaden valor a la organización, y,

- **Hacia las políticas** internacionales o nacionales de recursos humanos y prácticas de gestión, que se utilizan para gestionar al personal con niveles altos y/o con talento.

En relación al estudio de las personas emerge una **primera orientación**. Actualmente una teoría en la gestión del talento que recoge algunas aportaciones lo hace desde el planteamiento de que la gestión del talento está en las personas con altos niveles de “*capital humano*”. Así, se estudia la gestión estratégica, tal como hemos visto en el apartado anterior, haciendo una diferenciación o segmentación de la fuerza laboral (Becker, et al. 2009). Esta perspectiva tiene sus raíces en el modelo clásico de categorización de los empleados llevado a cabo en General Electric Company.

El principal supuesto de diferenciación es que los empleados que agregan más valor a la organización deben ser tratados de manera diferente. Por otra parte, los empleados más talentosos se deben colocar en los puestos de trabajo más críticos o posiciones que tienen el impacto más significativo sobre la organización. Las organizaciones deben invertir más en esos trabajadores. La investigaciones actuales, desde un punto de vista más global, se encaminan a analizar si existe una relación entre la cultura y esa diferenciación de trabajadores es decir si en diferentes culturas el planteamiento de la gestión del talento segmentado aporta resultados estratégicos a la organización. (Boudreau y Ramstad, 2005a, 2005b; Collings y Mellahi de 2009, Lewis y Heckman, 2006; Scullion, et al. 2010; Watson, 2008).

**Segunda orientación.** Esta gira en tono a las prácticas de los RR.HH (Crook, Todd Combs, Woehr, y Ketchen 2011; Fisher, 2009; Lepak y Snell, 1999; Nafukho, Hairston, y Brooks, 2004; Strober, 1990). Desde esta orientación la persona y su capital humano (talento) es considerada como un recurso en el que las organizaciones pueden y deben invertir y es de valor para la organización en la medida en que hace a la organización más productiva (Kessler y Lulfesmann, 2006; Lepak y Snell, 1999; Nafukho, et al. 2004; Strober, 1990). Estas teorías centran la atención en cómo las organizaciones y los individuos toman decisiones con respecto a la inversión en talento (Tarique y Schuler, 2010). De esta manera, las inversiones relacionadas con la atracción, desarrollo y movilización de talento son vistos como beneficiosos para ambos, es decir, empresa y trabajador (Tarique y Schuler, 2010).

Estos dos planteamientos, diferenciación o segmentación y teoría del talento como recurso, ofrecen un marco explicativo de cuestiones relacionadas con el comportamiento de las personas de alto nivel.

Actualmente, desde otras teorías de gestión de recursos humanos, sobre comportamiento organizacional, y economía del lugar de trabajo, se están aportando reflexiones al respecto. Me refiero brevemente a la teoría Institucional (DiMaggio, 1988; DiMaggio y Powell, 1983) a la teoría configuracional. (*Configurational Theory*) (Jackson, Schuler, Lepak, y Tarique, 2011), la teoría Basada en Recursos (*resource-based theory*) (Barney, Ketchen, y Wright, 2011), o, a la teoría de Costos de Transacción (*Transaction Costs Theory*) (Williamson, 1981) que son las que actualmente, sobre todo desde una perspectiva más global, están dando algunos resultados interesantes.

Los investigadores, en relación con estas orientaciones, se plantean si en la gestión del talento se deberían englobar todas las prácticas de RR.HH. que de forma personalizada se aplican a todos los colaboradores o por el contrario se postula que sólo hace referencia a grupos específicos de la organización. Por ejemplo, se hace mención a que los programas de formación intercultural sólo se aplicarían a las personas que van a ocupar puestos internacionales. Sea cual sea el planteamiento, como ha señalado Heidrick y Struggles (2011) la gestión del talento sugiere nuevos roles y puestos de trabajo en la organización.

Desde otra perspectiva y dejando el concepto de gestión del talento, interesa a los investigadores el **cómo atraer, desarrollar, retener y movilizar el talento**, es decir las políticas de RR.HH. Se abren tres grandes ámbitos de estudio que consideran importantes en la situación actual:

- Analizar la escasez de trabajadores con talento
- Analizar los cambios demográficos de la sociedad, y
- Analizar los cambios de actitud ante el trabajo

Comentábamos anteriormente que las organizaciones mundiales están teniendo dificultades para encontrar el talento adecuado (Jeff Schwartz, 2011; Kavanagh, 2010; Kazmin, Pearson, Robinson, y Weitzman, 2011; Meisinger, 2008; Michaels, et al. 2001; Payne, 2008; Sridharan, 2007). Los estudios realizados por el Foro Económico Mundial y el Boston Consulting Group (2011) y el Grupo Manpower (2011) muestran

que la escasez de talento es un problema verdaderamente global. En el estudio por ejemplo, del Grupo Manpower (2011) se recoge que, el 34% de los empleadores están teniendo dificultades para encontrar el talento adecuado al cubrir ciertos puestos. Se destaca que, ante este hecho, las organizaciones están utilizando varias estrategias para manejar esa escasez de talento, incluyendo políticas de formación de los empleados y estrategias de reclutamiento. Ante ello, se sugieren, en los diferentes foros (Boston Consulting Group 2011) en los que se ha estudiado esta escasez de talento, que hay que:

- Abrir futuros “*nichos*” de talento (planificación estratégica)
- Atraer talento internacional (facilitar la migración)
- Reducir la fuga de cerebros (fomentar la circulación de ida y vuelta)
- Aumentar la empleabilidad (aumentar los niveles de cualificación)
- Ofrecer múltiples vías de desarrollo de carrera (desarrollar el talento “*grille*”)
- Permitir el acceso al desarrollo de competencias desde diferentes niveles (movilidad temporal o virtual)
- Atraer a colectivos diferentes (colectivo de mujeres, personas mayores...)

Respecto al segundo tema que interesa reflexionar actualmente (**cambios demográficos**), hay varios estudios que muestran cómo la demografía del mundo está cambiando. Las tendencias actuales señalan que la población de los países desarrollados está disminuyendo, mientras que el tamaño de la población de la mayor parte de las economías en desarrollo se está expandiendo y, cada vez, hay más jóvenes (Strack, Baier, y Fahlander, 2008). Una de las implicaciones de estos cambios demográficos es la creación de varias generaciones de empleados: “*la generación X*”, los “*baby boomers*”, la “*generación Y*” o los “*mileuristas*”. La gestión de los trabajadores mayores (envejecimiento de la población) y de los trabajadores más jóvenes representa uno de los retos para la gestión del talento (Calo, 2008; Tarique y Schuler, 2010). Los trabajadores de más edad tienden a vivir más tiempo (aumento de la esperanza de vida), jubilarse a edades más tardías (hay presiones crecientes en la mayoría de los países a aumentar la edad de jubilación), y cuando lo hacen, se llevan el conocimiento con ellos. Por lo tanto, la transferencia de conocimiento o la gestión del talento de esta generación se ofrece como un asunto clave a enfrentar por los profesionales de recursos humanos (Martínez y Monreal, 2013; Loretto y White, 2006). Además, el desarrollo de políticas y prácticas para gestionar las creencias



estereotipadas y prejuicios negativos hacia los trabajadores mayores es de nuevo otro reto importante para los profesionales de recursos humanos (Alcover, 2012; Broadbridge, Maxwell y Ogden, 2007).

Por lo tanto es importante entender y reflexionar sobre tales características que se relacionan con el trabajo de este grupo, y que hacen referencia, según los estudios llevados a cabo, (Calo, 2008; Tarique y Schuler, 2010) a:

- Baja lealtad (y niveles de compromiso) hacia la organización
- Lo más probable es que se piense en un prejubilación voluntaria cuando mejoren las condiciones económicas
- Se busque un buen equilibrio trabajo / vida
- Se prefiera comunicarse electrónicamente en el trabajo
- El desarrollo profesional es importante
- Atraen más las organizaciones que se centran en la responsabilidad social
- Interés en trabajar en otros países

Finalmente, sabemos que la actitud hacia el trabajo preocupa a los investigadores (Erickson, 2008; Gratton, 2010, 2011a, 2011c). Tradicionalmente los trabajadores rotaban a través de un conjunto de trabajos o roles como profesionales, llevaban a cabo un movimiento lateral y/o horizontal dentro de la organización, siendo para ésta una inversión la formación y desarrollo de sus trabajadores. A cambio, éstos mostraban lealtad hacia la organización y esperaban estabilidad laboral. El panorama actual es muy diferente. Los trabajadores están cambiando de trabajo frecuentemente, o de posiciones y ocupaciones, cada día hay más personas “*sin fronteras*” que asumen mayor responsabilidad para gestionar sus propias carreras, (Arthur y Rousseau, 1996) y asumen poca o ninguna seguridad laboral, independientemente de los resultados. La lealtad de los trabajadores parece ser muy baja, o como algunos dirían “*la lealtad de los empleados parece estar muerta*” (Korkki, 2011). Sin olvidar que los sistemas educativos de muchos países en vías de desarrollo siguen sin producir el nivel de talento necesario (Björkman y Smale, 2010).

Desde una perspectiva de gestión del talento, el consenso general es que esta situación se va a mantener y que la organización debe cambiar para asumir estos retos y poder retener el talento de forma diferente, no con los parámetros anteriores.

Hay estudios recientes que apuntan tendencias interesantes en relación con el futuro del trabajo (Gratton, 2010, 2011b; Levit, 2009). Algunas de las tendencias incluyen los equipos virtuales (e, g., Los empleados van a interactuar entre sí mediante la tecnología) redes sociales (por ejemplo, los empleados tendrán acceso a varios empleadores potenciales), horas de trabajo flexibles (por ejemplo, los empleados tendrán más control sobre su horarios de trabajo), las estaciones de trabajo remotas (por ejemplo, los empleados van a trabajar para las empresas que están geográficamente distantes), los trabajadores eventuales (por ejemplo, los empleados van a trabajar para varias organizaciones), y una mayor dependencia de la tecnología móvil (por ejemplo, el creciente uso de los teléfonos inteligentes y las tabletas ). Estas tendencias sugieren que el talento del futuro va a trabajar para varios empleadores, estará bien comunicado (social y profesional) con una variedad de organizaciones, y estarán dispuestos a pasar de un trabajo a otro y de una carrera a otra. Además de estas características son más propensos a cambiar la relación empleado-empendedor por lo que es más difícil para las organizaciones gestionar el proceso de gestión del talento como atraer, retener, desarrollar y movilizar talento.

Esta situación nos ratifica en la idea de que la gestión del talento desde el punto de vista de la investigación tiene aún un largo recorrido. Y si bien interesa a directivos e investigadores es necesaria una mayor comunicación entre ellos, compartir informaciones y desarrollar proyectos conjuntos de investigación, con objetivos claros y marcos teóricos aceptados. (Tarique y Schuler, 2010; Rynes, Giluk, y Brown, 2007). No pensamos que los trabajadores con talento tengan que tener un tratamiento especial o diferente a otros trabajadores (Becker, et al. 2009; Boudreau y Ramstad, 2005a, 2005b; Cantrell, 2008), pero la gestión del talento podría beneficiarse del perspectivas teoricas o marcos conceptuales que se estén desarrollando en las universidades o centros de investigación. (Tarique y Schuler 2010).

Pensamos que sería importante que las diferentes investigaciones aportaran elementos plenamente identificados y probados acerca de la decisión sobre la gestión del talento. De este modo, se permitiría un avance hacia una teoría del talento que facilitase el desarrollo y el ensayo de los distintos modelos. Esto debería incluir un análisis en múltiples niveles de la organización y la especificación de cuáles son los efectos relacionados con el talento, así como, de cuáles son las decisiones de la organización. Igualmente, los sistemas de análisis se deberían desarrollar y mantener

en base a los estándares profesionales reconocidos de fiabilidad y validez. La realidad no es siempre esta. (Stepstone, 2005) (Kenexa, 2005). A lo largo de los diferentes estudios consultados se ha venido hablando de análisis en torno al talento, la realidad muestra que los análisis de medición se refieren a un conjunto de métricas estadísticas poco representativas. Boudreau y Ramstad abogan por un análisis más amplio y no sólo a un análisis estadístico. El trabajo de análisis requiere de sentido común en la elaboración de fuentes de datos para atender las consultas guiadas por la estructura lógica. Las medidas típicas incluyen mediciones de recursos humanos, tales como número de empleados y las tasas de rotación. No obstante, el desafío en relación con las mediciones, de acuerdo con Boudreau y Ramstad (2005a), consistiría en equilibrar precisión con utilidad. Poner demasiado énfasis en los análisis puede conducir a una serie de análisis complejos sin conexión con las decisiones. A falta de un modelo conceptual para orientar el análisis, o un proceso para la aplicación de los resultados, el enfoque profesional en el “*análisis*” es probable que se lleve hacia el campo de análisis correctos con medidas exactas, pero que no respondan a las necesidades de las personas con talento que toman las decisiones estratégicas en la compañía.

Sirva de ejemplo un experimento realizado con 80 de psicólogos industriales a los que asistieron a una mesa redonda sobre la gestión del talento, se les pidió que levantasen la mano ante la pregunta, ¿cuántos empleados de gestión del rendimiento identifican el alto desempeño como parte de los procesos de su organización? Gran parte de todos los profesionales de la sala levantó la mano. Ante la pregunta, ¿cuántos de ustedes han evaluado el rendimiento de su proceso de gestión para asegurarse de que es válida y que identifica con precisión el alto rendimiento de sus empleados? Casi no levantaron la mano (Lewis, Heckman, y Tuzinski, 2004). Si bien es un resultado poco científico sirve de ejemplo dado que plantea interrogantes sobre la medida en que la evaluación comparativa, típica de las prácticas en recursos humanos, generan métricas que tienen su sentido.

En esta línea cabría cuestionarse los indicadores que hasta la fecha, se vienen utilizando para medir al talento. En términos generales, las medidas de identificación del talento, en la mayoría de las empresas, suelen integrarse en la gestión del rendimiento. Este tipo de mediciones suelen estar ligadas a las valoraciones anuales o bianuales de rendimiento gestionadas desde los departamentos de RR.HH. Esta

medida de talento/rendimiento para buscar las personas de mayor talento o con potencial, se realiza por los responsables directos, los de igual posición o mediante 360°, (Björkman y Smale, 2010)

Paralelamente, han emergido indicadores relacionados con el absentismo o la rotación del personal para medir productividades, el clima laboral en las organizaciones o incluso ratios por alcance de objetivos para medir el desempeño (Huselid, 1995) y otros criterios más subjetivos (Delaney y Huselid, 1996; Singh, 2004). A lo largo de los años, estos y otros ratios se han venido aplicando en el mundo de las organizaciones (Delery y Doty, 1996), dentro de los diferentes sectores de actividad (Guthrie, 2001), y dentro de éstos, en varios niveles jerárquicos (MacDuffie, 1995; Youndt, Snell, Dean, y Lepak, 1996). Dentro de este contexto, las empresas han ido relacionando el beneficio económico empresarial con la mejora de los procesos de las diferentes áreas de desarrollo en los departamentos de RR.HH (Lepak y Snell, 2002; Lepak, Takeuchi, y Snell, 2003). A partir de este modelo, han surgido otros que tratan de integrar el talento teniendo en cuenta las premisas señaladas; la estrategia de las empresas y las prácticas de dichos departamentos recursos humanos (Lepak, Marrone, y Takeuchi, 2004).

No obstante, muchos de los datos aportados para medir un incremento de beneficios, en base a buenas prácticas en las áreas de dirección de personas, tienen como fuente auto informes, que hacen difícil medir la precisión de los resultados (Gerhart, Wright, y McMahan, 2002; Gerhart, Wright, McMahan, y Snell, 2000; Huselid y Becker, 2000). Emerge, por tanto, el término de buenas prácticas ligado a los beneficios abriendo un nuevo campo de estudio en relación a si una buena gestión de las políticas orientadas a la optimización del talento, puede desembocar en “*buenas prácticas*” que puedan, a su vez, incrementar los beneficios en una organización.

En un estudio realizado por Tarique y Schuler (2010) se concluyó de la importancia e interés por parte de las firmas internacionales, en todo aquello directamente relacionado con los cambios en relación al capital humano de sus organizaciones. En esta línea, hicieron especial énfasis en el reconocimiento por parte de los profesionales en RR.HH de la importancia de integrar los cambios, dentro de la globalización ya existente. Igualmente, los académicos reconocen esa importancia y enfocan sus estudios en la gestión del talento. En este estudio analizan los diferentes aspectos o indicadores en los que centrar los trabajos de campo dentro de la gestión

del talento, de cara a marcar unas pautas de estudio que se orienten hacia un mismo fin. Concretamente, factores generales como la cultura y la situación económica, la globalización, la demografía, la ley de la oferta y la demanda, el posicionamiento estratégico de las centrales de operaciones a nivel mundial, alianzas estratégicas, competencias, las propias políticas de RR.HH, o la propia atracción, desarrollo y retención del talento.

Posteriormente, Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Style, Trevor y Wright (2012), determinaron como las multinacionales construyen y sostienen el talento en sus organizaciones. En este estudio se tuvieron en cuenta a 37 corporaciones multinacionales de Norte América, Europa y Asia. En el mismo, se detectó la presión a la que están sometidas las multinacionales en que sus prácticas en RR.HH tengan en cuenta el talento. Se concluye que ya es una realidad el considerar el talento como una prioridad top en las compañías multinacionales. Las áreas de estudio señaladas en el párrafo anterior de nuevo se repiten: atracción, selección, desarrollo y retención del talento. No obstante estas prácticas se deben alienar e integrar dentro de los sistemas de recursos humanos y, su vez, en línea con la estrategia de la propia organización. Igualmente, se han de integrar como modelo de liderazgo y como unos valores propios dentro de las compañías. Algo que ya se había remarcado en estudios anteriores.

En base a lo señalado anteriormente, los estudios referenciados no han investigado la dirección directa entre prácticas y beneficios. En este sentido, faltaría por ver cómo opera el talento en dichas prácticas y qué elementos ayudan a emerger la identificación de las buenas prácticas en relación al talento. Tal vez, de este modo, podamos darle al término un sentido medible al identificar los elementos que interrelacionan con el término y que, a su vez, lo potencian.

No he podido continuar mi trabajo en la búsqueda de la literatura científica sobre el objeto de mi estudio, sin la necesidad de tomar contacto con la organización. Tal como hemos comentado en la introducción el objetivo de esta investigación es analizar el talento de las personas que aflora o no mediante las políticas de RR.HH, o lo que hemos definido como "*gestión del talento*".

El recorrido hasta ahora teórico, nos ha permitido definir el concepto entendiendo que el talento incluye un conjunto de capacidades (habilidades cognitivas, conocimientos y

competencias) del individuo (Cubeiro, 2008; Jericó 2008; Ulrich, 2007), muy directamente relacionado con su nivel de compromiso por alguna área de desarrollo, lo que significa para los investigadores que para llevar a cabo una óptima gestión del talento, se ha de potenciar la atracción, retención y desarrollo del talento alineando la estrategia de la empresa con el capital humano que lo ha de llevar a cabo. Y surge, al hilo de la lectura de los diferentes textos, la pregunta que configura un nuevo camino a recorrer ¿es consciente la organización que gestiona el talento de sus colaboradores cuando aplica políticas de RR.HH? ¿Todas las organizaciones grandes y pequeñas tienen maneras de gestionar diferentes? Poder contestar a estas preguntas me han llevado a la necesidad de observar de cerca “una organización” que no pretende ser ni modélica ni innovadora. Una organización como muchas de las que actualmente están en el mercado y que con unas características propias están llevando a cabo las actividades comunes de un departamento de RR.HH. Observar ese día a día sólo se puede llevar a cabo “dentro” de la empresa y por suerte he podido realizar este trabajo de forma paralela a mi incorporación a la empresa como Director de RR.HH. Para mí esa empresa, es en este momento de la tesis una total desconocida, me incorporo como trabajador y observador participante, consciente de la dificultad que ello encierra pero aprovechando la circunstancia para relatar y analizar el día a día de una empresa. Inicio así, mi primer diario de campo, estudio quasi-etnográfico que posteriormente definiré y, que voy a desarrollar durante un mes (26/5 al 30/6). Inicio una primera observación de la realidad de una empresa sin buscar en este momento cómo gestiona el talento sino qué hace, porque lo hace y como desarrolla sus políticas de RR.HH.

Pretendo eso sí, entender mejor lo estudiado, entender mejor el talento de los trabajadores desde la organización, mirar si se crean espacios de relación entre la organización y sus trabajadores donde puedan aflorar las características de las personas (expectativas, competencias, resultados...) y describir una realidad para poder seguir investigando en ella.

En esta primera fase del diario se pretende conocer la organización con la que se va a trabajar en todo el recorrido de la tesis y el posicionamiento del departamento de dirección de personas dentro de la organización. Un primer escenario que nos presente a los agentes que interactúan con la organización y entre ellos, en relación con las políticas de RR.HH que en una segunda fase se intentará identificar.

La organización estudiada corresponde al sector de servicios ubicada en la provincia de Barcelona.

# 3

## Una primera mirada a la compañía: Caminando por la organización

*La esperanza no es la convicción de que algo terminará bien, sino la certeza de que algo tiene sentido, sin importar cómo termine.*

Vaclav Havel



Adentrarnos en la organización es como cuando nos adentramos en un país desconocido. A través del primer diario de campo, descubrimos que la empresa incluye eventos de integración de los diferentes centros buscando una cohesión como grupo. Se preocupa por fomentar el encuentro buscando la mejor época para el evento.

*“La cena de empresa se celebraba a finales de año pero se decidió hacerla coincidir con la primavera. De este modo, hay más espacios disponibles y hace mejor tiempo. (26/05/20xx)”*

El estilo de dirección se percibe como abierto a nuevas propuestas dentro de un estilo humilde aunque parece también profesionalizado. Muestra que siendo conocedor de sus debilidades que no duda en transmitir las con ánimo de reforzarlas, gracias a sus colaboradores

*“A las 15.30 me encuentro con GE1 para intercambiar impresiones sobre el centro que dirige. Me comenta que ya lleva casi dos años y que “han cambiado muchas cosas”. Siente que la dirección escucha y le gusta aprender de sus colaboradores”. Recorremos el centro y me enseña las instalaciones. Hablamos de la necesidad de integrar procesos en materia de RR.HH e intercambiamos opiniones varias sobre la empresa. Me comenta que “DG1 es muy listo” que le dijo una vez “yo llevo más de 20 años en la empresa y me gusta conocer vuestras impresiones” “Yo siempre he estado aquí” (26/05/20xx)*

El fundador de la compañía tiene un peso específico en la compañía y desprende confianza, seguridad y profesionalidad.

*“Una vez en la terraza unos de los directores generales me presenta a su padre y fundador de la empresa. Me impone su presencia al entender que tengo delante a una persona emprendedora, luchadora y con una gran experiencia empresarial. Me da la sensación de que sólo observándole durante los segundos que me deleite su presencia podría aprender un sinfín de cosas. La presentación es corta y se diluye entre la muchedumbre”. (26/05/20xx)*

Se refuerzan los valores a través de las figuras de las familias fundadoras. La empresa se preocupa en comunicar a los trabajadores el estado de los resultados, acción que refuerza el interés de la compañía por tener informados a los trabajadores acorde con un estilo de dirección que potencia el trabajo en equipo a través del trabajo individual. La participación parece real cuando la parte lúdica propuesta en el acto es un ejercicio de integración a partir de la música. La empresa busca a través del evento reforzar la

identidad a través de un ejercicio participativo. La integración de los trabajadores es una prioridad en la política de la compañía.

*“Un grupo de músicos inician una danza africana en la que los 350 trabajadores y asistentes del acto participan tocando un jambe. Me impresiona la escena. Se realiza un exitoso ejercicio de “integración” La diversidad de los centros dificulta el conocimiento entre los trabajadores de la compañía”. (26/05/20xx)*

Los miembros de la dirección tienen consciencia de la importancia de la comunicación dentro de la compañía. Parece ser un tema de importancia en la organización.

*“Me viene a buscar al despacho a las 10:10 hs. Me comenta de la importancia de la comunicación y de la referencia que han de tener los gerentes de los diferentes centros en los Jefes de Zona. Le explico mi visión de los RR.HH y compartimos experiencias en tono distendido sin más pretensión que la de comentar algunos temas relativos a RR.HH” (30/05/20xx)*

Se asocia la felicidad a un estado de bienestar en la compañía. Se denota un interés por conocer cómo se encuentran los trabajadores. Desde la dirección de la compañía, se identifican líneas de comunicación descendente. Se valora como positivo por parte de los trabajadores que la dirección no sólo se interese por la carga profesional sino también por su estado personal.

*“Me reúno con DSC y despachamos temas en RR.HH. Al principio de la reunión me pregunta “¿Qué tal todo? ¿Estás feliz?”. Me sorprende la pregunta. En los más de 10 años que llevo en diferentes compañías desarrollando tareas de RR.HH y después de 23 años trabajando no me habían plantado una pregunta como esta. Me siento profundamente contento por ver que un responsable de alto nivel le pregunta a un recién incorporado no tan solo por su estado “funcional” dentro de la organización sino también por su estado “personal”. (31/05/20xx)*

Se observa que esta empresa da un valor al cambio y a la innovación. La comunicación entre gerencia y dirección funcional dentro del canal de comunicación descendente parece que permanece latente en el día a día de la organización. La gerencia busca incrementar conocimiento a través de los directores de las diferentes áreas.

*“A las 17 hs. me reúno con un gerente. Comentamos varios temas y me enseña un nuevo producto con el que están innovando. Me pregunta cuál es mi opinión sobre uno de los centros visitados. Le comento que tres son las ideas que recogí tras la visita. El cuidado medioambiental del lugar, la innovación de los diferentes servicios ofrecidos y el potencial del centro”. (31/05/20xx)*

Constato que el departamento de RR.HH no dispone de herramientas básicas propias de cualquier organización.

*“Llego a las 9:00 hs a la oficina. Me siento y empiezo una reunión con RR.HH1 para detectar necesidades en materia de gestión de datos. He de realizar un modelo de “report” para gerencia y la base de datos está algo limitada. Detecto que la gran diversidad de centros obliga a establecer ciertos criterios de selección de campos para elaborar los informes a gerencia”. (01/06/20xx)*

La casuística de la compañía en relación a la multiplicidad de centros de trabajo no parece ser fácil de gestionar.

*“Le gusta que todo pase por su persona. Teniendo en cuenta la dificultad del centro, están los más antiguos de la CIA, lo encuentro lógico. El disponer de personal con antigüedad va ligado a derechos adquiridos. Lidar con este tipo de personal en el día a día, no es fácil. (2/06/20xx). Tengo la sensación que me facilitará el trabajo aunque denoto que es algo receloso en su centro”.(02/06/20xx)*

Las decisiones se consensuan desde la dirección o que debe marcar un *timing* poco dinámico en la toma de decisiones. Este consenso viene marcado por la cultura familiar de la empresa y de la necesidad de compartir y consensuar las decisiones. Se denota un interés por la gerencia en bajar el grado de tensión adecuando nuevos efectivos para cubrir las necesidades de las áreas.

*“A las 8:30 estoy en mi mesa elaborando el report para gerencia. A las 10 me voy con RR.HH3 a tomar un café a la cafetería. Aprovechamos para continuar con el traslado de temas. Aún tenemos temas de los que hablar y es que el área de RR.HH tiene mucha actividad. A las 16:00 recibo formación sobre una aplicación informática. A las 17 hs me reúno con DG1, DSC y DG2 para valorar la incorporación de un refuerzo en el área financiera. El departamento va algo saturado. Se decide pedir soporte a los asesores financieros para que incorporen a alguna persona de su despacho con el fin de disponer de margen para realizar nuevos cambios en ciertos procesos de trabajo. Hoy quería salir un poco antes de las 18:00 pero no me puedo ir hasta las 18:30. La reunión con gerencia se ha alargado un poco. Salgo apresurado hacia el Barcelona. Ha sido una semana muy cargada de trabajo”. (03/06/20xx)*

Decididamente los recursos tecnológicos no son los más idóneos para gestionar personas. Parece que la obtención de datos como herramienta básica de gestión es inexistente. Se denota una escasez de elementos base para la gestión de personas. De nuevo, la falta de recursos implica cierta inquietud. Se extiende a la escasez de recursos a los medios humanos.

*“A las 12:30hs. Acabo de ultimar un informe para gerencia pero me faltan datos. Los programas no facilitan los datos de manera óptima. Siento que los recursos tecnológicos no facilitan la obtención de datos para llevar correctamente la gestión de personas precisa para un buen funcionamiento de la compañía. (06/06/20xx)*

*”he detectado que no dispongo de un soporte operativo suficiente para desarrollar mis funciones”.(06/06/20xx)*

La gerencia reacciona ante la adversidad aunque parece que se llega a estados límites previos de tensión. Parece que la carga de trabajo se extiende a varias áreas de trabajo. Se potencia por parte de la gerencia el verbalizar los problemas de las áreas dentro de los canales de comunicación de la compañía. La cultura propicia el aprendizaje. La profesionalidad de la gerencia denota que tienen consciencia de la falta de recursos y medios. Parece que la cultura familiar es estrecha en gasto y repercute en la tensión de trabajo del día a día.

*“A las 17:00 hs. tengo una reunión con Gerencia. La primera presentación del plan de RR.HH. No pretendo elaborar un plan exhaustivo de acción. Simplemente, se trata plasmar en unas transparencias dónde estamos y hacia dónde pienso que deberíamos ir. El día transcurre con un importante volumen de trabajo. Siento que no llego. Tengo apoyo incondicional moral pero me faltan personas para la operatividad de las diferentes políticas que me gustaría mejorar o iniciar. Esto lo planteo ante gerencia. No medan una respuesta. Tampoco pretendo obtenerla. Denoto cierto nivel de presión de trabajo en las diferentes áreas de la empresa y pienso que acabo de llegar y que tendré que esperar el momento para recibir el soporte que se precisa para el departamento. Hay consciencia de la necesidad de apostar por el área de Dirección de personas pero faltan personas en dicho departamento. (07/06/20xx)”*

Los medios son algo escasos y a según qué niveles se detectan ciertas deficiencias de comunicación. Parece que la comunicación horizontal entre los gerentes de los centros y alguna área funcional corporativa, como es el caso de los RR.HH, no es la más adecuada. Igualmente, se detecta poca solidez en los procedimientos relacionados con el área de RR.HH.

*“Igualmente, planteo a Gerencia varios puntos sobre la implementación de un nuevo programa de retribución flexible y parece que gerencia está abierta a implementar el programa en la organización. Aporta un punto de vista de la gerencia que me parece muy coherente y añade valor a los puntos de vista consensuados anteriormente. (09/06/20xx)”*

Derivado de la carga de trabajo parece que la Dirección de RR.HH quiere buscar un mayor apoyo en los proveedores externos para poder reforzar su base de soporte para soportar su carga de trabajo. La comunicación es un valor en esta empresa y a partir de ella la integración de las personas. Las personas con las que tendrá que trabajar RR.HH deben ir en la línea que la empresa marca. En relación a los rituales desarrollados en la cena anual se recibe *feedback* positivo por parte de los trabajadores. Esa percepción por parte de la empresa de comunicación se recoge del propio ambiente generado en el evento.

*“A lo largo de la mañana me encuentro reunido. Empiezo a las 9:30 reunido con una empresa de comunicación. Revisamos temas y se comentan últimos eventos. Parece que el personal en general está contento con la última cena realizada y que el ejercicio de integración con los Jambes, fue positivo. “(15/06/20xx)*

Dentro del estilo de la dirección general se denota una educación hacia las personas subordinadas y una alta profesionalidad. Este último rasgo se remarca mucho por lo que se puede entender que es un rasgo que no se refleja dentro de los estilos de dirección de otros responsables.

*“A las 11:30 me reúno con DG1. Trabajamos con los ratios de personal y productividad. Es una persona muy afable, educada y transmite una profesionalidad sin límites. Acabo la reunión contento de ver que ha fluido la comunicación a lo largo de nuestro” (15/06/20xx)*

Se refuerza la reunión como elemento dentro de los canales de comunicación. Un directivo funcional expresa su descontento con el anterior Director de RR.HH. Parece que las reuniones con el Comité de Empresa son distendidas.

*“me dirijo a una reunión con el Comité de Empresa. Un tema de conceptos salariales parece que no está claro en cómo se está gestionando. El enlace sindical representa muy bien su papel. A la salida de la reunión se muestra conciliador. Vuelve a representar muy bien su papel. Tras las reuniones me dirijo a mi mesa y acabo de finalizar algunos temas que tengo sobre la mesa. (17/6/ 20xx)”*

*“No es un comité conflictivo pero estamos negociando unos complementos salariales que afectan a los trabajadores. Se presentó un acuerdo de mínimos, el CE presenta uno de máximos y parece que podemos llegar a un acuerdo bueno para ambas partes. ” (23/06/20xx)*

El contacto con un centro alejado de la central abre de nuevo cuestiones que tiene que ver con la toma de decisión, la comunicación y la fusión de culturas diferentes. El contacto se hace con un centro nuevo tanto de edificación como de personas. De nuevo se denota el papel de los antiguos propietarios y su papel como gerente del centro. Se refuerza en la cultura la integración de las familias que ocupan cargos en la cúpula directiva corporativa, en centros de trabajo o incluso en diferentes puestos de trabajo dentro de la organización.

*“Empiezo la jornada con la revisión de mails. A las 10:30 hs. Me dirijo a un centro en Vilanova. Me atiende el gerente. Me encuentro con un edificio recién renovado y muy agradable. El gerente me presenta al personal. Posteriormente, me enseña las instalaciones. Hablamos de la integración en el grupo de diferentes familias, cada una de las cuales representa una cultura aunque enfocadas a un mismo negocio la dificultad que supone la entrada en el grupo” y “que hay cosas que realizan desde la central que no veo la utilidad” “por otro lado entiendo la importancia de hacernos fuerte” “el futuro es incierto” “nos pueden dar por todos lados”. (21/06/20xx)*

El concepto de premio es una estrategia de la empresa para reconocer un trabajo bien hecho en este caso de una persona que ha realizado actividades además de sus competencias. El reconocimiento me parece interesante. Parece que la cultura organizativa integra prácticas de reconocimiento a los trabajadores que realizan más trabajo de lo que su puesto exige.

*“Estamos valorando premiar a una trabajadora que realiza algunas tareas que no se corresponden estrictamente a sus tareas. D1 quiere conocer mi punto de vista y que tome riendas en como gestiona el tema“(22/06/20xx)*

Decididamente, esta empresa se encuentra en fase de cambios y de reconstrucción de departamentos y sistemas de trabajo. Aunque el tono es divertido, sale a la conversación el tema de cambio. Las relaciones entre trabajadores y empresa no parecen conflictivas por cómo se desarrollan las reuniones entre los representantes de ambas partes. Se avala la nueva situación de gestión y de los cambios existentes en los últimos años.

*Uno de ellos me comenta que “en servicios centrales hay muy buen ambiente” Que antes era diferente pero que en estos momentos “hay muy buen rollo”. Me comentan que hacía 5 años no había nada y que los departamentos se han ido constituyendo desde entonces. “Parece increíble cómo hemos avanzado en estos últimos años”. (23/06/20xx)”*

La diversidad es un tema que debe ser tratado y gestionado correctamente. La postura de la empresa ante personas diferentes preocupa a la compañía. Seguramente es un momento clave saber gestionar o gestionar bien el tema de personal en toda su amplitud.

*“Me reúno toda la mañana con el responsable, consultor externo, saliente como responsable del área de Dirección de Personas. Me comenta los últimos temas y me explica uno en concreto relacionado con un tema de incorporación de discapacitados en la compañía” (29/06/20xx)*

Este primer análisis nos permite ya vislumbrar algunos indicadores en relación a la cultura de la organización, agentes que interactúan en torno a las políticas que en materia de gestión de personas y a las propias políticas que se llevan a cabo en la organización.

La cultura es enteramente familiar. La figura del fundador continua siendo latente en la organización. La empresa se encuentra en un momento de crecimiento continuo y de mucho dinamismo. En este periodo se configuran nuevas áreas de trabajo y las existentes no tienen muchos años de antigüedad.

Los valores del esfuerzo y el trabajar intensamente se transmiten desde las posiciones de la dirección general hacia el resto de la organización. Existe una especial atención en considerar a las persona como eje fundamental del motor de la empresa. No obstante, no se dotan de los recursos necesarios al departamento que ha de llevar a buen puerto ese fin. Parece que existe una cierta tensión en la organización por el nivel de trabajo. El Departamento de RR.HH se percibe más como un departamento meramente administrativo que como potenciador de nuevas políticas de RR.HH. No obstante, se trabajan algunas políticas más por factores extrínsecos que por los dictaminados por la Dirección del propio departamento. El área de RR.HH depende indirectamente del área financiera. Esta realidad no está verbalizada aunque es la existente. Depende más por el poder de ejecución de la dirección financiera que por un reconocimiento por parte de la dirección general de este hecho. Muchos procedimientos que se podrían llevar a cabo desde el área de finanzas se delegan por imposición al área de RR.HH. Es una forma de proceder aunque no se dispone de los medios para poder cubrir dicha imposición. La realidad de la operativa financiera no añade valor al área de RR.HH y por ende a la propia organización.

La Dirección General es mancomunada y algo dispersa en la toma de decisiones. No obstante, tiene consciencia de la importancia de la comunicación. Son cercanos en el trato. Paralelamente, trabaja para mejorar los canales existentes de comunicación. Son conscientes de la importancia de tener informados a los trabajadores. Se ocupan en reunir a los trabajadores una vez al año para realizar un acto social. Se interesan en saber cómo se encuentran los trabajadores dentro de sus equipos de trabajo. En esta línea, la percepción por parte de los trabajadores es recíproca percibiendo como positivo el interés de la compañía en interesarse por las personas que trabajan en la organización.

El hecho de existir una dirección general mancomunada retrasa la dinamización de procesos dentro del área de dirección de personas. Igualmente, parece existir una cierta personalización que impide procedimentar ciertos procesos de trabajo. Cada director general tiene su estilo y transfiere su forma de actuar imposibilitando el procedimentar ciertos procesos. Las decisiones se basan en un estilo familiar de compartir y consensuar aunque resta dinamismo en relación a la dinámica del día a día que requiere de decisiones rápidas al no disponer de los recursos necesarios para abarcar el gran volumen de trabajo en cada una de las áreas funcionales. En esta línea, los medios tecnológicos son justos y no se adecúan a la necesidad que se requiere. Existe la intención de ir mejorándolos aunque el *"timing"* no es el que precisa la organización. Llegan tarde provocando una imposibilidad de revisar los procedimientos mal ejecutados.

El estilo de la dirección general se muestra abierto a propuestas aunque es algo autónomo en la toma de decisiones. Igualmente, es dispar entre las Direcciones principales de las unidades de negocio. En relación al posicionamiento del área de RR.HH, si bien se ha propuesto un cambio en el organigrama, no parece existir una intención clara de cambio. Paralelamente, parece existir un interés por parte de la Dirección en conocer el valor que pueden añadir los directivos de las diferentes áreas basado en la experiencia de cada uno en otras organizaciones. La Dirección General es consciente que su trayectoria profesional únicamente ha transcurrido dentro del sector de referencia y está interesado en conocer otros puntos de vista. La Dirección General se ha preocupado en estar debidamente actualizada en conocimientos sobre la gestión de empresas y obedece a un estilo cercano a sus subordinados sin ápice de



prepotencia en las formas. Este hecho potencia las buenas relaciones con los comités de empresa existentes.

La empresa reconoce el trabajo a los trabajadores que añaden valor en la organización aunque no es extensivo a todos los niveles jerárquicos. No existe una homogenización de criterios que recompense de igual forma a estos trabajadores. En la línea con lo que algunos teóricos planteaban sobre la gestión del talento desde la segmentación (Tichy,1982), (Boudreau y Ramstad, 2005) y (Becker, et al. 2009).

Existe una concienciación con el medioambiente y el cuidado de las personas aunque en esta segunda área no se facilitan los medios, espacios y recursos necesarios. Parece que la falta de dinamismo en la toma de ciertas decisiones orientadas a dotar de más medios y recursos a las diferentes áreas funcionales va asociada a la tensión acumulada en ciertas áreas de trabajo. Es decir, cuando existen situaciones límites es cuando se abre la veda a incorporar más recursos al área que acumula dicho nivel de tensión.

Parece existir un discurso ambiguo en relación a la importancia de las personas dentro de la organización y, más concretamente, en cómo se gestionan. Si bien se denota un interés por las personas verbalizado desde la Dirección General el departamento que ha de llevar a cabo las distintas políticas en materia de Dirección de Personas no dispone de espacio, recursos y personas para llevar a cabo esas políticas. Existe una disparidad de centros y un volumen de trabajadores desmesurado con las personas que gestionan el área. Asociado a unos recursos tecnológicos a justados y poco innovadores el Dpto. de Dirección de Personas aún sufre en mayor medida la escasez de recursos tecnológicos para gestionar la administración de personal. En definitiva, es difícil realizar procesos de trabajo estandarizados cuando se personalizan y permiten situaciones en cada una de las direcciones de negocio que no ayudan a establecer un criterio de trabajo estándar en la organización. Los procedimientos existentes son poco sólidos. Se fomenta la cultura de externalizar muchos procesos a través de proveedores externos. La gestión de los cuales también requiere de una dedicación y de unos medios para gestionarlos.

En definitiva, la cultura se podría definir como una cultura altamente familiar en la que una segunda generación se está haciendo cargo de la compañía. El crecimiento es continuo y ciertos arraigos a esa cultura no dinamizan el día a día, tanto a nivel de

toma de decisiones, como en reparto de espacios medios y recursos necesarios para cada una de las áreas que han de liderar los proyectos existentes. Los principales agentes que interactúan en los proyectos de trabajo son las direcciones funcionales corporativas, los gerentes de los centros de trabajo y el resto de los trabajadores en cada uno de sus equipos de trabajo.

La importancia del cambio de las políticas de RR.HH orientadas a la gestión del talento y consolidar el posicionamiento de los departamentos de RR.HH a nivel estratégico parece seguir un hilo conductor en los diversos estudios señalados. Paralelamente, las investigaciones en relación al término parecen apuntar a una revisión de actuales criterios de medición. Dentro de este marco, sería interesante señalar en que espacio interactúan todas estas realidades. Como nexo de unión, sería interesante indagar en el espacio existente al inicio de cualquier relación laboral. Dentro de ese espacio, es indudable que existe un compromiso de las partes, a modo de contrato no sólo entendido como tal, sino también ampliable a una declaración de intenciones que pone a la vista de ambas partes, el compromiso de trabajo hacia un mismo fin, hacia un mismo desarrollo. Un contrato que en el que se recogen no sólo los factores extrínsecos e intrínsecos de las partes implicadas, sino un contrato de intenciones que cubre además las expectativas existentes. Se abre por tanto dentro de ese espacio, una línea de compromiso que recoge implícita y explícitamente todo lo que no se recoge tan sólo en un marco jurídico laboral, nos referimos a un compromiso basado en un contrato en su sentido más amplio, un contrato de tipo psicológico. Este tipo de contrato merece ser estudiado.

Tal y como se ha referenciado en capítulos anteriores Jiménez, Hillier y Díaz, (2008) ya hicieron referencia al talento en las empresas del sector servicios y como éste se ha ido posicionando en las empresas como elemento clave a gestionar. En el estudio asociaron el obtener talento con un incremento en la cuenta de resultados de las organizaciones.



# 4

## Contrato Psicológico

*...A corto plazo, es una estrategia utilizada hoy en día por muchas empresas para conseguir profesionales al precio más bajo posible. Sin embargo, a largo plazo es mucho más caro, ya que ese profesional desmotivado va a tener un bajo rendimiento y escaso compromiso con la empresa. Cuando la situación económica mejore y esa persona abandone la empresa por un puesto mejor, habrá que buscar a otro trabajador y el coste de encontrarlo y tenerlo trabajando a pleno rendimiento es muy alto. Además, si la situación económica mejora y aumenta la demanda de profesionales, la empresa deberá mejorar su oferta si quiere llevarse a los mejores profesionales a su empresa y que no se vayan a la competencia.*

*Así que, para mantener el “contrato psicológico” en estos tiempos debemos plantearnos estrategias y acciones, cuyo objetivo va a ser incrementar la identificación y compromiso del trabajador con la organización...*

El blog de María González Merino

#### 4.1. Introducción

El compromiso de las personas que integran las organizaciones actuales y su disposición a colaborar para el logro de los objetivos, son cuestiones actualmente de gran importancia para las organizaciones, si además éstas están dispuestas a retener a los mejores trabajadores. El incremento de la dispersión geográfica, de la inversión en altas tecnologías y de la complejidad de la gestión del conocimiento en las empresas, hacen cada vez más necesario contar con unos empleados altamente implicados y deseosos de contribuir al éxito de la organización, y para ello se necesitan acuerdos sólidos entre trabajadores y empresa, acuerdos que especifiquen las contribuciones que cada una de las partes hará a la otra y recibirá de aquella (Alcover de la Hera, 2002). Los éxitos personales y organizacionales dependerán en gran medida de la habilidad de unos y otros para interpretar y gestionar adecuadamente los contratos psicológicos de los empleados.

Los teóricos de la gestión del talento, han investigado, tal como hemos visto, desde diferentes perspectivas el impacto que tiene para la organización su gestión basada en el talento (Gratton, 2001). En este marco, algunos autores (Luna, 2010) se han atrevido a sugerir que la gestión de la organización debe actualmente cambiar en base a tres conceptos claves. Pasar:

- De una **gestión** basada en el **talento**.
- De un altísimo absentismo emocional, una baja implicación y un nivel alto de insatisfacción laboral a un claro **contrato basado en el compromiso profesional**, y
- de una dirección basada más en grandes técnicos con escaso liderazgo a verdaderos **líderes emocionales** capaces de transmitir ilusión, optimismo y profesionalidad.

En este marco aflora un concepto casi olvidado en psicología organizacional, el llamado “*contrato psicológico*” como un elemento clave para no solo la gestión del conocimiento en la organización, sino para la gestión desde la diversidad y, el liderazgo y mentalidad de talento. En este sentido se entiende, de forma genérica, por “*contrato psicológico*” al conjunto de las creencias, basadas en promesas explícita o implícitamente intercambiadas, relacionadas con un acuerdo de intercambio entre una persona y su organización (Rousseau, 2004). Es una capacidad fundamental organizativa y de gestión, el llegar a establecer un contrato psicológico adecuado que

compense la destrucción de las relaciones entre las personas y la organización, fruto de los cambios estructurales y tecnológicos que la organización ha ido introduciendo en su desarrollo para adaptarse a la sociedad (Gratton, 2001).

Según afirman Reyes y Martínez (2004) las obligaciones laborales se establecerán basándose en condiciones mutuamente aceptadas, en un intercambio voluntario que conlleva a la realización de promesas y expectativas entre trabajador y empleador. En este acuerdo recíproco cada una de las partes obtiene beneficios si el contrato se cumple y se perjudica si se pierde, encaminando las relaciones establecidas hacia una norma de reciprocidad, que obliga a proporcionar ayuda a quien la brindó. Esta forma de explicar el contrato psicológico dado desde una perspectiva social, hace que sea concebido el contrato psicológico como un acuerdo percibido de intercambio entre una persona y su empleador, referido a sus obligaciones mutuas. Los estudios realizados afirman (Argyris, 1960 y Arana, 2003) que los empleados aumentan sus esfuerzos en la medida en que la organización se percibe como dispuesta y capaz de responder en base a la teoría de la reciprocidad, los colaboradores que reciben recursos por parte de la organización se sienten obligados en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, con el aumento en su rendimiento y conductas de extra-rol.

La literatura alude sistemáticamente como inicios al concepto de contrato psicológico a autores como Argyris o Levinson en los '60 pero, en la actualidad, esta noción remite de forma inequívoca al trabajo de la profesora Denise Rousseau, quien a partir de los años 90, ha impulsado la investigación y la reflexión teórica sobre el contrato psicológico en la actualidad.

En consecuencia, el contrato psicológico entre trabajadores y empleadores ha ido cambiando, según nos señala Bargsted (2011), desde lo relacional a lo transaccional, lo que significa pasar desde:

- La estabilidad y predictibilidad, al cambio y la incertidumbre
- La permanencia hacia lo temporal
- Formas estandarizados de trabajo hacia la flexibilidad laboral
- La valoración de la lealtad, hacia la valoración del desempeño
- La carrera laboral lineal a múltiples carreras

Como consecuencia, ligado con lo expuesto en el capítulo anterior, podemos pensar que, en el contexto actual, tanto las personas como las organizaciones se enfrentan a una serie de desafíos (Schalk, y Rousseau, 2001; Bargsted, M. 2011):

- **Para las organizaciones:** supone la necesidad de atraer y retener a los talentos claves para la organización. Eso lleva a revisar una serie de temas tales como: la diversidad, la identificación y desarrollo de talentos, las reestructuraciones en función de la tecnología, los sistemas de incentivos y los nuevos patrones de lealtad a la visión, misión, supervisión y equipos.
- **Para las personas:** las relaciones laborales tienden a ser relativamente cortas y la seguridad laboral se centra en uno mismo. Esto requiere compromiso personal con el aprendizaje de por vida, disposición a reinventarse uno mismo cuando sea necesario para mantenerse en los cambios del entorno, gestionar el propio conocimiento más que esperar a ver qué hará la compañía para entrenarlo y retenerlo y aprovechar la oportunidad de aprender que subyace a la diversidad.

Si bien desde la psicología se hace referencia al contrato psicológico como la parte implícita de una relación laboral, o como señala Alonzo (2009) *“los acuerdos invisibles en las relaciones laborales”*, éste además está constituido por el conjunto de **compromisos** que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, además de las explícitas, y viceversa.

Se señala que el contrato psicológico repercute en el compromiso, el bienestar del trabajador y la equidad de trato, puede hacer disminuir la rotación de personal (Sonnenberg, Brouwer, van der Tuin and van Zijderveld, 2010) y sirve para ajustar las expectativas, dado que estamos hablando de obligaciones recíprocas que se asumen, por ambas partes. Cuantas más prácticas la organización lleve a cabo en la gestión del talento de sus trabajadoras, más alto será el compromiso del trabajador y la eficacia del propio contrato psicológico (Rousseau, 2005).

Se podría afirmar que el contrato psicológico es *“la metáfora”* que la ciencia ha inventado para nombrar la forma en la que los trabajadores definen internamente su relación con la organización que le otorga trabajo y que sobrepasa el mero contrato laboral en el que se incluyen salarios, horarios...etc. En el contrato psicológico recogemos motivaciones, deseos expectativas, juicios, idiosincrasia del trabajador, lo que cree que es justo o no y merece ser aceptado...etc., que incide en cómo se va a

percibir e interpretar todo lo que acontece a su alrededor. No es por tanto “estático”, a medida que se producen cambios, este contrato psicológico debe negociarse, es dinámico y por supuesto cambia cuando cambia la organización y la persona “crece”.

A partir de estas afirmaciones me propongo identificar y conceptualizar el contrato psicológico para entender cómo funcionan las relaciones entre los trabajadores de cualquier organización.

Si, el contrato psicológico pasa a formar parte del día a día de las relaciones laborales y por ende de los individuos con talento dentro de sus organizaciones, al estudiar las prácticas de gestión del talento nos interesa darle un espacio también en la tesis, como forma de gestionar las expectativas de las personas “con talento” y de valorar su potencial en la interacción entre el individuo y su grupo de referencia.

#### **4.2. Conceptualización del Contrato Psicológico**

¿El término de contrato psicológico es un concepto clásico actualizado? Podemos afirmar que en esta última década, son varios los autores que se han venido refiriendo al contrato psicológico. Sin embargo el término aparece en el contexto organizacional hacia la década de los 60, con la presentación de tres estudios sobre actitudes y conductas en el lugar de trabajo. El primero fue “*Understanding Organizational Behaviour*” (Argyris, 1960) el siguiente “*Men, Management, and mental health*” (Levinson et al. 1962) y finalmente, “*Organizational Psychology*” (Schein, 1965). Artículos de inicio que se localizan en la Escuela de las Relaciones Humanas.

El primero en plantear una definición de este concepto fue Chirs Argyris en su obra “*Understanding Organizational Behaviour*” (1960). El concepto de “*psychological work contract*”, hacía referencia a cómo las organizaciones tomaban en consideración los aspectos relacionados con la cultura informal de los trabajadores, y lo definió como “*las percepciones*” de ambas partes de la relación laboral, organización e individuo, y de las obligaciones implícitas en la relación. “*El contrato psicológico es el proceso social por donde se llegan a estas percepciones*” (pag.96). En 1974, Kolbs y Cols resumieron las cinco principales características del contrato psicológico en: a) su carácter implícito, b) su vinculación con las expectativas de ambas partes, c) el carácter dinámico que lo diferencia de los contratos formales, d) su renegociación permanente y e) los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdos



formales, pero que cuentan tanto o más en la relación entre el individuo y la organización.

En 1962, Harry Levinson, desarrolló con profundidad el término describiéndolo como un contrato no escrito, y nos dice: *“el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”* (p. 22). Levinson, por tanto, introdujo el término de expectativa considerando que el conjunto de las mismas, implicadas en dicho contrato, incluso de carácter inconsciente, articulaban en gran medida el peso específico del contrato psicológico. Está basado, en la reciprocidad y crítico para la integración de la persona en la organización, la satisfacción y el bienestar.

Posteriormente, Edgar Schein (1965) en su obra *“Organizational Psychology”*, puso especial énfasis en el contrato psicológico como un elemento presente y constante en la relación existente entre las partes vinculantes y con un gran dinamismo, capaz de amoldarse a las distintas necesidades que a lo largo de la vida del contrato pudiesen ir surgiendo. Expectativas que, aun no siendo mencionadas en el propio contrato, se encontraba presente en el día a día de la relación laboral y de que éstas, *“operan a todas hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”* (Schein, p.20 1992). La organización y sus miembros tienen, no solo expectativas explícitas, sino también, implícitas sobre lo que deben dar y obtener (Schein, 1980)

Estos tres autores presentan un denominador común, el identificar el contrato psicológico como las expectativas implícitas, mutuas y recíprocas. Difieren de Ayriss ya que éste caracteriza el contrato psicológico por su función negativa, mientras que Levinson y Schein lo entienden positivamente porque crea interdependencia entre trabajador y organización que beneficia a ambos.

Posteriormente, Joseph Kotter (1973) hizo también un apunte al término expectativa, entendiendo el contrato psicológico como un espacio en el que cada una de las partes espera dar y recibir con respecto a la otra.

Posteriormente, en 1989, Rousseau introdujo una modificación de la definición, afirmando que el contrato psicológico recoge *“la creencia del individuo acerca de los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco acordado entre una*

*persona y otra parte*". Este acuerdo se fundamenta sobre la base de que se hicieron promesas y se ofrecieron recompensas a cambio, de forma tal que las partes implicadas se han comprometido con el cumplimiento de obligaciones recíprocas.

Rousseau y Wade-Benzoni (1994) añadieron posteriormente a su definición dada, el término de fiabilidad y aceptación mutua, de forma que la definición que plantean es *"la creencia en que las promesas individuales han de mantenerse, ser aceptadas y fiables, tanto para una parte como para la otra"*.

En este sentido, el contrato psicológico implica un proceso que probablemente sea similar para todas las partes, independientemente del contrato que se haga, ya que es *"un proceso social, dado que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene con el otro. Tales percepciones derivan de la comunicación directa o indirecta con la otra parte"* (Herriot y Pertenton, p.47 1997; Morrison y Robinson, 1997)). Precisan, Rousseau y Tijoriwala (1998) la definición como *"una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, por ejemplo su empleador"* (p. 679). Esta creencia se basa en la percepción de que se ha realizado una promesa y se ha ofrecido una consideración por ella, lo que une a las partes a través de una serie de obligaciones recíprocas, que exigen correspondencia de favores o buenos tratos, y a la vez funciona como punto de partida en las relaciones interpersonales, ya que, se puede proporcionar la ayuda a otro individuo con la expectativa de que el favor será devuelto; se convierte entonces, por un lado en el núcleo de las interacciones entre los individuos y la organización, y por el otro en el mediador entre los procesos organizacionales y los comportamientos de los empleados que trabajan en la organización.

Schermerhorn (2002) afirmaba, desde una perspectiva de empresa que *"un contrato psicológico es el sistema de expectativas llevadas a cabo por un individuo sobre relaciones de funcionamiento con la organización"*. Explicando que el contrato psicológico ofrece un equilibrio, si está bien hecho, entre las contribuciones hechas a la organización y los elementos recibidos en contrapartida. Desde esta perspectiva, se podría decir que las contribuciones son los valores que una persona aporta a la organización (competencias, esfuerzo, tiempo, creatividad, lealtad), y los elementos a los que hace referencia son los que la organización ofrece a cambio (salario, ventajas sociales, formación profesional, oportunidades laborales y sociales, anticipos en algunos casos). Es por ello que en el contrato psicológico se le reconoce un beneficio

(Arana, 2003), ya que viene implícito cuando una persona se integra en una organización y ambos esperan ganar con la nueva relación.

Las expectativas creadas en el contrato psicológico resultan fundamentales para la comprensión de las conductas y/o acciones emprendidas tanto por las personas como por la organización, implican la existencia de cooperación, colaboración, consenso y reciprocidad. Wayne, Shore y Liden (1997) afirmaban que los empleados se comprometen afectivamente con la organización y tienden a no renunciar, lo que trae consigo la creencia a obtener beneficios futuros incrementando el compromiso con la organización, la expectativa de que la mejora de sus resultados se verá recompensada o gratificada, actuando así de acuerdo con la norma de la reciprocidad.

Vemos, por tanto que los investigadores desde Argyris han ido matizando el concepto con un amplio repertorio de aclaraciones.(Guzzo,1994, Rousseau y Wade-Benzoni, 1994, Rousseau 1996, Herriot y Pertenton 1997 y Rousseau y Tijoriwala, 1998) en la década de los 90, y otros más recientes, (como los de Pate et al. 2000; Guest y Conway 2002, 2004; Schermerhorn 2002; Arana 2003; Jonhson y O'Leary-Kelly, 2003; Guest, 2004; Raja et al. 2004; Topa y Palací, 2004), entre muchos otros.

Esta evolución ha permitido (Kluytmans y Ott, 1999) diferenciar *“un concepto clásico”* de una conceptualización más *“actual”* tal como se nos presenta en la Tabla 2.

**TABLA 2. Comparación entre la Visión clásica y la Actual del Contrato Psicológico**

	<i>El trabajador espera</i>	<i>La Empresa espera</i>
<i>Visión clásica del Contrato Psicológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Que se premie su lealtad a través de la continuación de la relación laboral.</li> <li>○ Control de la carrera por parte de la empresa</li> <li>○ Pago por la actuación en la función actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Permanente lealtad a la organización: no abandono de la empresa.</li> <li>○ Obediencia y disciplina desde la función asignada.</li> <li>○ Máximo desempeño de la función actual.</li> </ul>
<i>Nueva Visión del Contrato Psicológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lealtad a la organización no permanente. Si la empleabilidad es débil, se aumentan las oportunidades de abandono.</li> <li>○ Tareas desafiantes y proyectos interesantes.</li> <li>○ Posibilidades de movilidad, asistencia a cursos y auto-control de la carrera.</li> <li>○ Pago por actuación y empleabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lealtad del trabajador no permanente: es aceptable irse a otra empresa donde se pague más.</li> <li>○ Máxima involucración en el trabajo o proyectos</li> <li>○ Aceptación positiva de la movilidad, la formación continua y la propia carrera.</li> <li>○ Máxima actuación y compromiso dentro de la organización.</li> </ul>

**Adaptado de: Kluytmans y Ott (1999).**

Podemos ver como desde el punto de vista del trabajador se ha pasado de considerar la lealtad a la organización un valor inamovible y sin ruptura, a una posibilidad de que dicha relación por los motivos económicos o de la evolución de la organización se rompa. El trabajador espera poder desarrollarse en la organización con proyectos de interés ante una postura centrada en la tarea de concepciones anteriores. Se valoran actualmente las competencias, los conocimientos y la empleabilidad ante posiciones únicamente economicistas. Por su parte la organización es consciente que el trabajador puede marchar por intereses particulares por lo que valora el compromiso y la actuación en la organización, que la obligan a fomentar la movilidad, la formación continua y se hace responsable de la carrera del empleado, proporcionándole posibilidades de evolución laboral. Un elemento común a destacar, en ambas perspectivas es la importancia, **del compromiso** y la confianza entre ambos. Teniéndose en cuenta que el talento humano de la organización tiende a ser cada vez más crítico, capacitado y competitivo, por lo que en las nuevas relaciones laborales es necesario pactar acuerdos sólidos entre empleado-empendedor, contratos que

especifiquen las contribuciones y obligaciones que cada una de las partes hará y recibirá.

El contrato psicológico es identificado como un producto de la cultura organizacional (Argyris, 1960) y en función de ella, se establece un tipo u otro de contrato psicológico. El cumplimiento o no del mismo repercute también en la cultura de las organizacionales. En un estudio llevado a cabo (Richard, Capehart, Bhuiyan y Taylor, 2009), se afirma que los contratos relacionales incrementan el compromiso de los trabajadores, el contrato transaccional, disminuye no tan sólo el compromiso si no también, las ganancias anuales de la organización. Consecuentemente, puede desembocar en un incremento de absentismo, bajos resultados, etc.

En un estudio realizado por Alonzo (2009) entre los años 2005 y 2009, tomando como referencia más de 500 procesos de “*coaching*” gerencial realizados en 23 organizaciones públicas y privadas, a través de instrumentos de evaluación “*feedback 360°*” y de procesos de análisis del efecto de los modelos mentales individuales, en base a la construcción de los vínculos entre jefes, se puso en relieve que el contrato psicológico era:

- a. Un mecanismo psicológico que operaba de forma inconsciente.
- b. El resultado de un proceso perceptivo – interpretativo, de carácter socio cognitivo.
- c. Una respuesta psicológica, que aludía a una serie de conjeturas, inferencias, y predicciones que podían ser configuradas por el modelo mental de individuo que lo suscribía.
- d. Un conjunto de creencias acerca de lo que un empleado creía que tenía derecho a esperar y recibir, a partir de la supuesta existencia de promesas percibidas.
- e. Uno de los factores generadores, de mayor conflictividad y tensión en las relaciones laborales entre empleados y organizaciones
- f. Un fenómeno de adjudicación. Desde el cual las personas tendían a depositar sus expectativas en relación “*al pago del contrato psicológico*” en la figura de su jefe más inmediato, quien sería percibido como “*representante y mediador de la relación*”, entre el individuo y la organización.

- g. Una tendencia que operaba en el plano individual. Cada individuo construía su propio contrato psicológico, a partir de un marco de referencia constituido por sus intereses, preferencias, expectativas y necesidades.
- h. Un factor que podría encuadrarse dentro de los procesos de gestión del desempeño en las organizaciones, como uno de los aspectos críticos del rendimiento individual.

Sin olvidar que la organización, además de cumplir el logro de los objetivos globales marcados estratégicamente, debe gestionar con responsabilidad los contratos psicológicos de sus miembros.

#### **4.3. Nuevas aportaciones al concepto de contrato psicológico**

Como consecuencia de la evolución de la actividad empresarial y de los cambios en la economía actual, la relación que se establece entre la organización y el trabajador ha sufrido un cambio radical respecto a la visión que tradicionalmente se tenía de ésta. Es por ello, por lo que actualmente el contrato psicológico, factor determinante del comportamiento de ambas partes en la organización, ha sido redefinido y recoge las aportaciones teóricas hechas por Denise Rousseau (*Employee Rights and Responsibilities Journal* 1989) y colaboradores, trabajos que pretenden dar una visión más realista del contrato psicológico a la vista de dichos cambios (trabajadores temporales, despidos...etc.).

Tena (2002) resume las aportaciones de los autores hasta ahora comentados diciendo que: *"se utiliza el término...para referirse a las obligaciones mutuas entre empleador y empleado, y a las expectativas que cada parte tiene sobre lo que deberá dar y recibir..."*(p.89) y lo hacen, desde una perspectiva unificada y muchas veces centrada exclusivamente en términos económicos, siguiendo las críticas de Rousseau (1989). Esta autora, contextualizando la situación laboral reconoce que las relaciones son inestables, el concepto de contrato psicológico es más complejo y abierto a interpretaciones por parte de las diferentes partes implicada que a su vez están sujetas a la influencia de factores situacionales, sujetos a su experiencia y percepciones, que dan respuestas mucho más complejas que la simple aceptación. Así la relación casi *"cerrada"* de empleador-empleado es difícil de entender y seguir manteniendo.

Una de las primeras cuestiones que los investigadores plantean acerca del contrato psicológico, es si podemos identificar como parte del mismo a la organización (claramente identificada en anteriores conceptualizaciones). Rousseau (1989) afirma que la organización *“proporciona el contexto”*, pero ella no tiene un contrato psicológico con sus miembros, ya que las organizaciones no pueden *“percibir”* y responder de acuerdo a ello (Tena, 2002).

Es probable que la persona, crea que tiene un contrato psicológico con la organización, pero la reciprocidad no se puede dar con una organización *“imperceptiva”*, no se puede negociar, ni comunicar, lo que obliga a centrar la atención en los *“agentes individuales”* (RR.HH, técnicos de selección, directivos o supervisores), que son los que representan la organización. Esta es la primera crítica que se hace a la caracterización del contrato psicológico clásico.

En segundo lugar se señala (Tena, 2002) otra de las características no compartidas por Rousseau, y que hace referencia a que *“ambas partes tengan que estar de acuerdo en el conjunto de creencias...”* que habían señalado Levinson o Schein (Levinson et al. 1962; Schein, 1980). Se señala la voluntariedad en hacer y aceptar determinadas promesas según la persona entiende y comprende de ello. Es lo que la persona cree que *“ha acordado”* y no lo que intenta hacer, lo que configura el contrato psicológico. (Rousseau, 1989). De ahí que no necesariamente hay concordancia entre las partes que configuran el contrato psicológico. En este sentido se diferencia el contrato psicológico del contrato implícito (basado en normativas) que existe a nivel relacional y que son fácilmente reconocibles en la práctica.

Los teóricos previos habían sostenido la necesidad de emparejar las expectativas de empleado–empleador acerca de los incentivos y contribuciones, pero Rousseau, enfoca una nueva perspectiva al desvincular las expectativas del empleado como creencias no necesariamente reconocidas por la organización (Rousseau, y Schalk, 2000).

En esta línea, el contrato sería recíproco porque el compromiso con un comportamiento futuro se ofrece a cambio de unas contraprestaciones que pueden representar una variedad de intercambios no económicos (Rousseau y Parks, 1993). Así se afirma que, los contratos psicológicos son el resultado de las interpretaciones

individuales acerca de las obligaciones recíprocas percibidas en la relación de intercambio

Davis y Newstrom (1991) afirmaron que junto al acuerdo de índole económico y las condiciones en relación a horario y demás elementos propios de cualquier contrato, existía una adición a dicho acuerdo en el que se definirían “*condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema*” (p.54). Ésta podía variar en función de la propia tipología del contrato, siendo más amplio en los empleados con contrato indefinido que en los temporales según se había demostrado en estudios anteriores (Coyle-Shapiro y Kessler, 2002; Millward y Hopkins, 1998; Van Dyne y Ang, 1998).

Creo que es importante remarcar que en la caracterización hecha en un contexto social estable y con posibilidad de estabilización, el trabajador podía ofrecer lealtad, compromiso y confianza a una organización que le ofrecía un plan de carrera. El contrato psicológico actual demanda jornada de trabajo amplia, responsabilidad y competencia, tolerancia al cambio y ofrece remuneración según resultados, alto desempeño y probablemente un plan de carrera corta.

Si hemos dicho que es importante gestionar el talento para atraer, retener y desarrollar el talento, (E. Farndale H. Scullion y P. Sparrow, 2010) resulta relevante prestar una especial atención a la relación que se establece entre la organización y la persona con talento y de cómo ésta relación se recoge en el contrato psicológico, sabiendo que además, lleva asociado una vinculación emocional (Silla, Gracia, y Peiró, 2005) con repercusión para ambas partes.

#### **4.4. Efectos del contrato Psicológico en las organizaciones actuales**

La literatura científica organizacional, consciente del papel que el contrato psicológico puede jugar en las relaciones que actualmente se establecen entre las personas (temporalidad baja) han centrado sus estudios en analizar sus efectos tanto individuales (comportamiento del trabajador) como organizacionales (comportamiento de la organización). Reyes y Martínez (2004) desarrollaron un análisis teórico sobre “*los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*”, llegando a la conclusión de que éstos tienen efectos directos en la actividad y en los resultados empresariales. Subrayan, sin embargo, que las empresas aún no les prestan la atención que es necesaria, y la literatura se centra más en estudiar las



influencias negativas provenientes de la ruptura de esa relación. Faltaría un análisis de los elementos a desarrollar para generar relaciones positivas entre ambas partes.

Y esto se afirma, a la vista del contexto actual: descenso en los índices de natalidad en los países más desarrollados, demanda de personal capacitado y cualificado superior a la oferta existente, etc. Las empresas se afirma deben preocuparse, de forma clara en la captación y la retención del talento para su organización, teniendo en cuenta que la movilidad y el cambio provoca una elevada rotación de profesionales por distintas organizaciones. Eso hace más complicado para los responsables de RR.HH mantener a sus empleados más valiosos, por lo que habrán de diseñar planes de carrera de forma totalmente diferente a formas clásicas, otorgando, a los trabajadores, la posibilidad de conseguir puestos más atractivos dentro de la misma organización, o bien ofreciéndoles puestos en otros departamentos, de forma que no tengan que marcharse a otra compañía para mejorar su carrera profesional y enfrentarse a nuevos retos laborales (Reyes y Martínez, 2004).

Se señalan como factores que favorecen el desarrollo, mantenimiento y consolidación del contrato psicológico, la buena comunicación y relación que exista entre trabajador y empresa, la formación y las tecnologías de la información que contribuyen a su formación, y el liderazgo y la satisfacción social en su mantenimiento.

Teniendo en cuenta la característica “*dinámica*” del contrato psicológico, se han señalado diferentes momentos en el establecimiento del mismo, (Reyes y Martínez, 2004) y por tanto con efectos diferentes para la persona y la organización: la creación/inicio del contrato (creación de expectativas), el desarrollo y mantenimiento del contrato (compromiso compartido), y la ruptura o violación del contrato psicológico (frustración o abandono).

El **establecimiento del contrato psicológico** comienza en el momento que la organización inicia un proceso de selección interna o externa. Es decir, empieza a crearse durante los **procesos** de reclutamiento, donde ambas partes acuerdan los aspectos formales de la relación laboral (Dunahee y Wangler, 1974). Como proceso social, en el que cada parte tiene una percepción del contrato que tiene o quiere con el otro, es importante la comunicación directa o indirecta entre ambas parte (Harriot y Pertenton, 1997). Es aquí, por tanto, donde empieza la relación entre el trabajador y la organización, con la premisa de que si la empresa tiene buena reputación tendrá más

y mejores candidatos para optar a puestos de trabajo dentro de ella (Williamson, 1981).

A pesar de que se establezcan contratos formales, las expectativas de cada una de las partes no se pueden recoger formalmente en esta relación. Es por ello, por lo que tanto el trabajador como la organización han de intentar “rellenar los espacios en blanco” que señalaba Rousseau y Greller (1994) en el contrato psicológico.

En términos generales podemos afirmar que está presentes dos tipos de factores, en ese momento, en el contrato psicológico: mensajes externos (prácticas organizacionales) y las interpretaciones y predisposiciones. Es probable que los trabajadores en este primer contacto, consigan informaciones de numerosas fuentes, por medio de interacciones verbales o inter departamentales con otros miembros de la organización. Y el directivo o responsable de RR.HH evaluará a sus trabajadores a través de los resultados (evaluación de rendimiento), si el candidato es interno o de la información que reciba de sus compañeros más directos, o de los medios que haya utilizado en su captación (pruebas, o “headhunters”, por ejemplo). Una vez seleccionado el trabajador, el departamento de recursos humanos (RR.HH) ha de ser capaz de inculcar la política de la empresa lo antes posible, de forma que se sienta participe de la misma desde el primer momento. Y una vez integrado, debe intentar que la relación entre el trabajador y la empresa no se vea mermada en ninguno de sus aspectos. La captación de los trabajadores con talento se plasma, como proceso habitual de RR.HH en el “contrato psicológico”. Anderson y Schalk (1998) realizaron una síntesis de los elementos que caracterizan esos contratos psicológicos: el contrato será abierto flexible, con empleabilidad, que brinden un valor añadido y con conductas orientadas a la optimización. Solo de esa manera darán respuesta a las organizaciones que buscan colaboradores competentes y capaces de resolver las dificultades que se presenten y como consecuencia, responsables en el desarrollo de su futura carrera profesional y una fuerza de trabajo capaz de adaptarse a los diferentes puestos de trabajo que le sean asignados.

**El segundo momento**, se da cuando la persona forma parte de la organización, asumiendo el carácter dinámico del contrato psicológico, (Kolb et col, 1974) el cual establece que los cambios son necesarios dentro de la relación entre la empresa y sus trabajadores, para que el vínculo entre las partes se mantenga a lo largo del tiempo y sea mayor conforme se avanza en el tiempo, según cambien las necesidades y

circunstancias de cada una de ellas. Si se ha de producir algún cambio que pueda afectar a la relación entre el trabajador y la empresa, ésta ha de poner los medios para que el proceso de adaptación sea lo más correcto posible, de forma que no se genere ninguna merma en el proceso productivo, ni en las rentabilidades, y tampoco degrade la sensación de utilidad del trabajador en la organización. La tipología de información que se proporciona estará condicionada por la estrategia de la organización. (Rousseau y Wade-Benzoni, 1994). Ésta, según su momento de crecimiento, puede optar por una incorporación de personal eventual, fidelizar a su personal o retener y desarrollar el talento de las personas que configuran su organización.

Shore y Tetrick (1994) ven el desarrollo del contrato psicológico “*como un proceso orientado a una meta*”. Dependiendo de sus fines u objetivos, las personas buscan determinada información a la vez que ignoran otra. De igual forma, en ese proceso, pueden darse comunicaciones inconexas, ambivalentes o simplemente desde agentes de la organización que confunden o prometen sin una clara orientación. Diferentes miembros de la empresa, por ejemplo el directivo y/o el responsable de RR.HH, pueden enviar mensajes incompatibles en cuanto a lo que la organización espera del trabajador. Las consecuencias serán que el individuo recibirá señales distintas y esto le llevará a tener una percepción confusa de los términos del contrato (Herriot y Pertenton, 1997), pudiéndose incluso percibir la ruptura del contrato psicológico.

Podemos afirmar que el contrato psicológico requiere de una continuada comunicación entre trabajador y empresa, pero en el desarrollo del mismo se dan multitud de factores que intervienen tanto positiva como negativamente en dicha relación, tal y como hemos visto en las diferentes conceptualizaciones del término.

En la literatura se identifican como importantes:

- El *compromiso*. Éste es un factor muy importante en la medida en que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

- La *confianza*. Fruto del intercambio social y de la reciprocidad, es necesaria para el buen funcionamiento de la relación laboral y gracias a ésta se desarrolla el contrato psicológico entre ambas partes. Se ha definido como “*una creencia*,

*un sentimiento o una expectativa respecto a la otra parte de la relación, de su fiabilidad y de su intencionalidad” (Ganesan 1994). De igual manera, Das y Teng (1998) la conceptualizan como “el grado en el que el que confía mantiene una actitud positiva hacia la buena voluntad y la fiabilidad, de la otra parte, en una situación de intercambio”.*

- la *credibilidad* y la *benevolencia*. La *credibilidad* nos dirá el grado en que una de las partes entiende que la otra tiene la formación necesaria para desempeñar el trabajo eficaz y responsablemente; mientras que la *benevolencia*, es la creencia que una de las partes tiene en que la otra establecerá propósitos beneficiosos para la primera cuando surjan nuevas condiciones, para las cuales no se ha realizado un compromiso (Ganesan, 1994); de tal manera que se puede entender como el grado en que un socio de la relación está realmente interesado en el bienestar del otro y se siente motivado para buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).

-La *cooperación*. Este factor influye positivamente en los resultados futuros, en términos de satisfacción o desempeño (Anderson y Narus, 1990) y facilita el mantenimiento del contrato psicológico entre ambas partes.

Desde el momento de inicio hasta este momento de mantenimiento hay un “*continuo*” temporal, en el que se pueden establecer diferentes niveles o tipos de contratos psicológicos a lo largo del proceso de relación, que van desde lo transaccional, que sería al final del continuo, hasta el contrato relacional. El primero sería más estático, poco flexible (se necesita renegociar los cambios) y suelen estar muy presentes las cuestiones económicas (bonus por seguridad por ejemplo) durante un periodo de tiempo. Se da una involucración limitada de los participantes en términos de compromiso, lealtad o vínculos emocionales. Es decir, ya no está asentado en la lealtad y la estabilidad, sino en la justicia del proceso de intercambio. Es decir, ambos sujetos harán su mejor esfuerzo por que la relación sea duradera y fructífera, pero cuando esto cambie, la relación se terminará (Bargsted, 2011; Silla, Gracia, Peiró, 2005). Este contrato psicológico transaccional no es menos valioso ni efectivo que el relacional. Es lo que ocurre en un contexto de menor estabilidad general como es el que nos acontece hoy. Las empresas ya no pueden garantizar puestos de trabajo de por vida, ni ascensos permanentes por la jerarquía organizacional. Por lo tanto, las

personas aprenden a relacionarse con una temporalidad menor. Esto no significa que las personas no se comprometan en su trabajo, sino que el compromiso organizacional es diferente. Las personas empiezan a acostumbrarse a cambiar de puesto de trabajo con mayor asiduidad. Si bien, este ha sido un rasgo característico más arraigado a países más desarrollados se va haciendo más extensivo, a través de la globalización, a otros que no lo son tanto (Bargsted, 2011).

Este tipo de contrato psicológico transaccional se caracteriza por estar enmarcado en un contexto de cambio e incertidumbre, muy presente en los nuevos modelos económicos, siendo un contrato temporal, asociado a patrones flexibles de trabajo y ya no tanto a modelos estándares. Se valora principalmente el rendimiento y las habilidades, anclado en un aprendizaje a lo largo de la vida y en el desarrollo de múltiples carreras basando los movimientos laborales en la empleabilidad y la autoconfianza, más que en la estabilidad del trabajo y el paternalismo. En este contrato psicológico además, la identificación organizacional se desarrollará en torno a sus habilidades y competencias más que a sus funciones.

En el otro extremo está el contrato relacional. Es un acuerdo abierto para establecer y mantener una relación con implicaciones económicas y socioemocionales (lealtad por seguridad laboral). Este intercambio favorece lazos afectivos y la tendencia a la *“afiliación”*. Son flexibles. Este tipo de contrato relacional se vincula a los trabajadores de larga duración y ha sido equiparado con la relación de intercambio social (Blau, 1964; Robinson et al. 1994).

La Tabla 3 nos muestra las características de ambos contratos psicológicos según Rousseau y Parks, 1993 y Rousseau, 1995.

**TABLA 3: Caracterización de los contratos psicológicos**

	<b>Transaccional</b>	<b>Relacional</b>
<b>Bases de intercambio</b>	Económica Extrínseca	Económica Emocional Intrínseca
<b>Temporalidad</b>	A corto plazo	A largo plazo abierto
<b>Flexibilidad</b>	Fija	Flexible
<b>Amplitud</b>	Limitada	Amplia
<b>Presión de los términos</b>	Alta observable	Baja subjetivo
<b>Formalización</b>	Escrita	Escrita No escrita

**Fuente: Adaptada de Tena 2002**

Las implicaciones, como veremos posteriormente, tanto para el trabajador como para la organización son diferentes.

Cuando la relación entre ambas partes empieza a deteriorarse se produce lo que es conocido como la **ruptura del contrato psicológico, tercer momento de la relación**. Este proceso definido como la *“percepción de una de las partes de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella”* (Rousseau, 1989; Robinson, 1996), inicia el momento último de la gestión del contrato psicológico. Paradójicamente, tal como hemos señalado anteriormente, el tema que más ha sido analizado con respecto a la teoría del contrato psicológico son las investigaciones que señalan las consecuencias y resultados de este incumplimiento o ruptura del contrato psicológico, identificando dos categorías que pueden verse afectadas: actitudes y comportamientos, siendo los primeras las más aludidas, entre

estas categorías se pueden destacar según McLean Parkers, Kidder y Gallagher (1998) las conductas extra-rol, mientras más reducida sea la perspectiva del contrato psicológico menor serán las conductas extra-rol realizadas por el trabajador; la identificación o sentimiento de unidad del trabajador con la organización, cuanto más restringida sea la perspectiva del contrato psicológico el empleado se identificará en menor medida con la organización en la que trabaja. Dicho incumplimiento implica que alguna de las partes pueda percibir una violación de su contrato psicológico, como consecuencia de la dinámica del contrato, y de su dependencia en todo momento de la opinión y experiencias personales de las partes. Es por esto por lo que es importante resaltar en este punto, que el establecimiento del contrato psicológico implica también una relación de confianza, tal como decíamos anteriormente, entre la persona y la organización, por lo que si se rompe éste también se romperá la confianza establecida entre ellos y las conductas de todos los intervinientes variarán perturbando el entorno laboral.

La investigación sobre los efectos de esta ruptura es muy amplia. Recogemos en la Tabla: 4 algunas de ellas:

**TABLA 4: Efectos estudiados de la ruptura del contrato psicológico**

Ámbitos	Consecuencias	Autores
<b>Laboral-productivo</b>	Abandono	Topa y Palací, Morales 2004
	Menor involucración	Parks y Kidder, 1994
	Relaciones laborales	Anderson 1996
	Relación jefe/empleador	Restubog y Bordia 2011
	Compromiso	Gracia, et al. 2006
	Calidad laboral y bienestar	Tabernero, Arenas y Briones (2005)
	Desempeño	
	Clima organizacional	
<b>Social-afectivo</b>	Confianza	Robinson, 1996
	Intención de abandono	Robinson et al. 1994
	Sentimiento de pertenencia	Schein 1980
	Distanciamiento	Topa, Palaci, Morales 2004
		Fantinato y Casado 2005
	Robinson 1984	

**FUENTE: Elaboración propia**

Se habla de consecuencias tanto en el ámbito laboral-productivo, como en el ámbito social con consecuencias irreparables. Por un lado, en el *ámbito laboral-productivo*: a) es bastante probable que el trabajador quiera abandonar la organización, involucrarse menos en el trabajo, no llevar a cabo conductas extra-rol, etc. por lo que empeoran



sus relaciones con la empresa (Topa y Palací, 2004). Además, b) se genera una pérdida del compromiso y de iniciativa del trabajador, que puede ser costosa para la organización en términos de productividad, calidad y de clima laboral (Mc Lean Parks y Kidder, 1994). E incluso, no sólo afectarían estas actitudes y conductas al ámbito de la organización, sino que las personas pueden extenderlas fuera del entorno laboral (Anderson, 1996), por lo que c) también, repercute en la imagen de la organización ante sus consumidores y proveedores. En el *ámbito social*, los efectos de la pérdida de confianza y de la ruptura del contrato psicológico son el empeoramiento de los comportamientos organizacionales y el incremento de la intención de abandono (Robinson, 1996), así como la fuga de personal (fuga de cerebros) a empresas más grandes.

Señalaremos algunas de las investigaciones que sin querer ser exhaustivos, ponen de manifiesto los efectos negativos de la ruptura del contrato psicológico estudiados.

Antes de analizar estos resultados, para algunos investigadores es importante diferenciar infracción y violación del contrato psicológico. Los autores Morrison y Robinson (1997) relacionaron la infracción con *“una valoración cognitiva”* de los empleados de que sus contribuciones no habían sido correspondidas tal como se prometió. Por otro lado, entendían la violación como una *“experiencia emocional”* que implicaba *“decepción, frustración y ansiedad”* (p. 231). No obstante, la infracción podría derivar a una violación dependiendo de la interpretación de la persona y de cómo los agentes organizacionales respondían al fracaso de la organización al no respetar sus compromisos (Tena 2002), siendo mayor la importancia dada a las recompensas monetarias cuando ha existido una violación del contrato, que a los aspectos emotivos propios de la relación.

Schein (1980) apuntó que la violación del contrato por parte del empleador, tenía consecuencias en **la pérdida de la confianza** y de la buena fe inherente en toda relación. A consecuencia de una percepción de cualquiera de las partes de que promesas contractuales han sido rotas, el nivel de compromiso podía verse perjudicado considerablemente. Habla Schein de expectativas que no se cumplen y que pueden potenciar la decepción, reacciones más extremas como cólera y sentimiento a haber sido traicionado que, evidentemente, llevan a un descenso de la confianza, disminución del trabajo, de la satisfacción organizacional y de la disminución

del sentimiento de pertenencia en la empresa (Robinson et al., 1994). Se confirman en parte estas apreciaciones en el estudio realizado por Topa, Palací y Morales (2004). En él se analizan la relación entre la percepción de la **ruptura del contrato psicológico, confianza organizacional y resultados**. El modelo de investigación proponía dos predictores (percepción de ruptura de contrato psicológico y confianza) y tres importantes resultados psicológicos (compromiso afectivo, compromiso normativo y conductas de ciudadanía organizacional). Se llegó a la conclusión que la confianza organizacional, mediaba en las relaciones entre los predictores y los resultados.

El efecto de la ruptura del contrato psicológico está relacionado también, con la necesidad de cambio, el involucrarse menos en el trabajo, dejar de ser creativos, pérdida de la voluntad de acción o dejar de cooperar con la consecución de objetivos de la organización dentro de los efectos que hemos categorizado como laboral-productivo. Parece, tal como se desprende de algunos estudios que la decisión de **permanecer o abandonar la organización** depende de esa ruptura del contrato percibida. (Topa y Palací, 2005). Llegando a la conclusión del poder predictivo de la ruptura del contrato sobre conductas reales.

Así se desprende de un estudio realizado en Brasil en el contexto de empresas de consultoría. En dicho estudio se constató que existía una relación positiva entre la ruptura del contrato psicológico y la rotación voluntaria de los entrevistados. El estudio cualitativo y cuantitativo recoge las informaciones de consultores sénior, empleados de una empresa multinacional de consultoría, que renunciaron a sus puestos. De acuerdo con los análisis realizados, se pudo concluir que hubo violación de los contratos psicológicos, y que la rotación voluntaria se encontraba asociada a la dimisión voluntaria en los casos estudiados (Fantinato y Casado, 2005).

También la percepción de incumplimiento tiene un efecto claro en el **desarrollo de la carrera profesional** de cualquier trabajador y, de lo que puede esperar de ella. En este sentido, es importante identificar el inicio de lo que se podría entender como violación o ruptura contractual para cada una de las partes implicadas, es decir cuando alguna de las partes no cumple con las obligaciones implícitas del contrato. La ruptura o violación afectaría no sólo a lo que la persona cree que se le debe sino también, a lo que él o ella estaban obligados a dar a cambio (Robinson et al. 1984). En esta línea, una primera consecuencia conllevaría el **distanciamiento** psicológico de las partes al entender que sus contratos no han sido cumplidos.

Estudios más recientes han asociado la ruptura del contrato **a la mala relación** entre subordinado y mando, dentro del entorno de trabajo. Defienden que cambios sociales mal gestionados en la organización dañan al supervisor y sus relaciones con sus subordinados (Restubog y Bordia, 2011). Tal y como constataron Mc Lean Parks y Kidder (1994), la pérdida del compromiso y de iniciativa del trabajador podía ser costosa para la empresa en términos de **productividad, calidad y de clima laboral e incluso**, podían extenderse al ámbito de lo personal (Anderson, 1996). Señalamos aquí estudios que relacionan **“burnout” y la percepción de la ruptura** de contrato psicológico. (Topa y Morales, 2005).

En otro estudio posterior realizado a 385 trabajadores de distintas empresas españolas, se concluyó que el estado del contrato psicológico, predecía la **satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el propio bienestar psicológico** más allá de la predicción alcanzada por el contenido del propio contrato. Igualmente, la confianza y justicia consideradas conjuntamente como dos de las dimensiones del estado del contrato psicológico, contribuyeron a explicar dichas variables añadiendo valor al rol que, como predictor, desempeñaba el cumplimiento del contrato (Gracia, Silla, Peiró y Fortes-Ferreira Lina, 2006). Este resultado supuso un apoyo importante al modelo de contrato psicológico propuesto por Guest y colaboradores (Guest 1998; Guest y Conway, 2002) en el que se resaltó el papel del contrato psicológico para **explicar las actitudes y el comportamiento de los empleados**.

Taberero, Arenas y Briones (2005) aplicaron el concepto de contrato psicológico a los grupos de trabajo analizando la influencia de su ruptura, generada por el *feedback* negativo ante **el desempeño**, sobre los procesos de autorregulación individuales y grupales, tales como la eficacia percibida o la satisfacción. Se confirmó la hipótesis de que ante una tarea compleja, el desempeño de un grupo es más elevado que el desempeño individual. El fracaso era percibido en mayor medida por el grupo que por el individuo. Los resultados encontrados, permiten pensar que ante futuras ejecuciones y después de un fracaso, los individuos trabajando aisladamente mantienen mayor confianza en su capacidad para realizar la tarea, que la confianza que mantiene el grupo en su capacidad para acometer futuros proyectos como grupo.

Bal, Jansen, Van der Velde, Lange, y Rousseau (2010) realizaron un estudio a 176 jubilados para investigar **el papel de la perspectiva temporal** futura en los contratos

psicológicos. El objetivo era valorar la relación entre si la perspectiva del tiempo futuro, tenía que ver con el cumplimiento del contrato psicológico empleado y si se moderaban las relaciones entre el cumplimiento del contrato psicológico y las obligaciones de los empleados. Se identificaron tres tipos de contrato psicológico por parte del empresario. Uno basado en el cumplimiento económico, otro socio-emocional y, por último, uno de desarrollo. La perspectiva del tiempo futuro se esperaba que se relacionase positivamente con el cumplimiento del desarrollo. Los resultados mostraron que la perspectiva del tiempo futuro, tenía una relación significativa con el cumplimiento del desarrollo, y también como moderador entre el cumplimiento del contrato y las obligaciones de los empleados. Más específicamente, los cumplimientos económicos y socio-emocionales fueron significativamente más fuertes en relación con las obligaciones de los trabajadores mayores con alta perspectiva futura.

Nuevamente aparece con claridad la importancia del impacto que la ruptura percibida del contrato ejerce sobre la **confianza organizacional** y el que ésta a su vez manifiesta sobre las dimensiones afectiva y normativa del compromiso y sobre la lealtad. Ello pone de relieve nuevamente que el incumplimiento percibido de las promesas no tiene sólo consecuencias perniciosas directas, tales como, un **descenso en la identificación** con la organización o en la obligación percibida de continuar perteneciendo a ella, sino que afecta en forma primera y muy significativa, a la creencia de los participantes en las buenas intenciones de su organización y en la medida en que ésta es digna de confianza. Esto nos lleva a pensar que las consecuencias indeseables de la ruptura percibida pueden ir mucho más allá de la simple reducción de los aportes del empleado a su empresa y, alcanzar ámbitos de las actitudes y conductas mucho más amplias, con las consecuencias que puedan llegar a suponer.

En esta línea, Conway, Guest, y Trenberth (2011) llevaron a cabo una investigación sobre los efectos del incumplimiento del contrato psicológico y su repercusión sobre un posterior cumplimiento del mismo. Se demostró que los efectos negativos sobre los trabajadores son proporcionales a la magnitud de la ruptura de dicho contrato. El análisis de la interacción mostró que los efectos de la ruptura, fueron significativamente más altos que los efectos del cumplimiento. Se concluye que la violación y el cumplimiento tienen efectos diferentes sobre los resultados y, por tanto,

al menos en términos de sus consecuencias, no podían considerarse opuestos el uno al otro de forma simétrica. Una implicación importante de este trabajo en futuras investigaciones es que mientras que se disponían de teorías en relación a la ruptura de contrato psicológico (por ejemplo, Morrison y Robinson, 1997), no existía una teoría comparable en relación al cumplimiento del propio contrato psicológico.

Hemos visto que la literatura sobre los efectos de la ruptura del contrato psicológico han sido estudiados ampliamente pero ¿qué valor tiene para la persona y la organización el desarrollo positivo de ese contrato?

En este sentido se afirma que si se cubren ciertas expectativas que puedan tener los trabajadores en relación a como se recompensa su esfuerzo, a modo de apoyo desde sus organizaciones, el resultado puede ser distinto al visto hasta este momento (Eisenberger y Justin, 2003). Así se desprende de un estudio realizado en población de trabajo temporal de tres agencias de trabajo temporal de Noruega. (Buch, Kuvaas y Dysvik, 2010). En dicho estudio, se observó que los trabajadores subcontratados, que percibían un alto grado de apoyo de su agencia de empleo temporal y percibían que la organización-cliente invertía en ellos, correspondían en mayor medida en concepto de esfuerzo de trabajo. Estos resultados implicaban que el trabajador devolvía a la organización del cliente su inversión al margen de que cobrasen la retribución de la empresa de trabajo temporal. Por otro lado, los trabajadores contratados que percibían bajos niveles de apoyo organizacional de su empresa de trabajo temporal, parecían estar menos inclinados a devolver a la organización cliente sus inversiones en su desarrollo. La interpretación dada por los investigadores fue *“que un bajo grado de apoyo percibido de la agencia de trabajo temporal podría dar lugar a una relación más de tipo económico transaccional”*. Finalmente, también es interesante observar que el apoyo percibido tanto desde la empresa de trabajo temporal como en la empresa cliente, estaba más fuertemente correlacionado con el esfuerzo de trabajo y el comportamiento de los trabajadores, como instrumento motivacional para conseguir una oportunidad de trabajo permanente por parte de los trabajadores temporales. En definitiva, el estudio sugería que podía ser conveniente que las organizaciones contratasen trabajadores temporales a través de agencias de colocación temporal que proporcionaban apoyo organizativo a los trabajadores de sus contratos, sobre todo si tenían la intención de invertir en el desarrollo de estos trabajadores dentro de sus organizaciones. (Buch, Kuvaas y Dysvik, 2010).

igualmente, encontramos en los trabajos de Guest (1998) referencias a otras consecuencias del contrato psicológico: el aumento en la satisfacción laboral, las conductas de ciudadanía organizacional, el compromiso organizacional, el sentimiento de seguridad, las relaciones laborales, la motivación y reducción en el absentismo y la rotación. Todos estos elementos positivos, permiten pensar que las personas que intervienen en el contrato psicológico, los psicólogos organizacionales y los representantes de la organización, deberían estar atentos e intentar tratar al trabajador con justicia y confianza en el marco del contrato psicológico, pues son precisamente estas conductas las que posibilitan el establecimiento de una identificación con los objetivos y metas organizacionales.

Los acuerdos pactados entre empleado-empleador benefician a ambas partes y permitan crear en el trabajador una percepción de la organización, de las acciones de sus agentes y de qué forma estos se comprometen con su bienestar. El resultado será cómo los colaboradores responden o retornan a la organización lo realizado por ellos y de cómo el contenido y el establecimiento del contrato, crean en el empleado unas expectativas que más adelante le servirán de guía o modelo para establecer sus acciones hacia la organización.

Las investigaciones realizadas por Mc Farlene, Shore y Tetrick (1994) remarcaban insistentemente uno de los aspectos señalados, *“la seguridad”* como consecuencia básica para el éxito del contrato psicológico. Los autores plantearon que, la reducción de la incertidumbre, era una de las funciones principales del establecimiento del contrato psicológico, pues en él se crearían acuerdos que brindan al empleado un sentimiento de confianza y estabilidad respecto a la relación laboral, así, el trabajador puede llegar a considerar que los acuerdos pactados al inicio de su labor en la organización, poseen un carácter de predicción de las obligaciones y compromisos que la organización contraerá con él posteriormente. Esta afirmación es actualmente puesta en entredicho sobretodo porque las organizaciones están lejos de proporcionar al colaborador estabilidad, seguridad, promoción y compromiso y ven como los términos del contrato psicológico varían, en el transcurso de la relación, y por consiguiente, también el compromiso y las obligaciones de ambos.

En esta línea, un reciente estudio realizado por Yeh (2012) enfatiza la importancia en incrementar el compromiso con los empleados a través del contrato relacional y no tanto del contrato transaccional, pudiendo el personal ver el trabajo como algo

beneficioso. En este sentido, el autor concluye que si el personal participa en programas que la empresa realice para potenciar el compromiso, la lealtad entre los empleados se incrementa reduciendo costes directos de reclutamiento, formación y desarrollo de los empleados importante si se apuesta por la retención y desarrollo del talento.

Se podría afirmar que en las organizaciones, en general, el compromiso y el buen rendimiento de sus empleados es la base para el logro de los objetivos organizacionales. El cumplimiento de las tareas asignadas se convierte en insuficiente en la medida en que el trabajador, no asuma una posición activa que le posibilite involucrarse en su rol. Como había afirmado Gómez, Balkin, y Cardy (1998) las personas son el “factor” que puede hacer que una empresa sea diferente, ya sea en el sector público o en el privado. La calidad de la organización de los empleados, el entusiasmo, la satisfacción que tengan en sus trabajos, y la consideración de que el trato que reciben es justo, influye de manera importante en la productividad de una empresa, en su reputación y, en definitiva en su supervivencia. Según Rodríguez (2002), *“la satisfacción no depende solo de los niveles salariales sino del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales”* (p. 90).

Las empresas han desarrollado grandes esfuerzos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus empleados, permitiéndoles progresar y desarrollarse profesionalmente al igual que realizar una carrera en la empresa. Para Furnham (2001) *“El dinero es un motivador o satisfactor muy poderoso en el trabajo”* (p. 259), pero no es el mejor, pues a medida que los trabajadores se van desarrollando a nivel empresarial sus necesidades empiezan a variar, dejando cada vez más lejos el dinero como prioridad, pasando a preocuparse más por su bienestar a nivel de confort, salud, calidad laboral, estilo de vida, seguridad y crecimiento.

Gioia (citado en Alcover de la Hera, 2002) indica que, *“las personas en las organizaciones se ocupan de manera permanente de tratar de entender lo que ocurre a su alrededor, es decir, las personas se encuentran inmersas en una búsqueda de significado de sus experiencias laborales-organizacionales”* (p. 87). Se posibilita la creación de significados, intenciones e interpretaciones de lo que se observa y se realiza en el ambiente laboral, dando pie a que se tejan vínculos con otros individuos que permiten a su vez conformar redes sociales que median en las percepciones, realidades e imaginarios que se crean socialmente y que permiten establecer las

representaciones del contexto que cada individuo posee. El trabajador entonces, se moviliza en torno a una representación, a la cual se une y se identifica con ella de forma que su realidad es derivada de la representación misma, encontrándose con una serie de significados que le dan sentido y determinan su modo de ver el mundo, al igual que la forma en que asume su papel dentro del grupo, o compañía de la que hace parte. En el caso de los empleados que inician su carrera laboral en la organización, al encontrarse atravesando por un proceso de inducción y/o acoplamiento a la misma se enfrentan a diversas alternativas que están puestas en el contexto, de forma que el empleado puede hacer una elección de acuerdo con sus propios intereses y deseos, dejando emerger sus imaginarios, demostrando quien quiere ser y como quiere ser visto por los otros dentro del ambiente laboral.

#### **4.5. Del talento al contrato psicológico**

Llegado este momento creo que podemos afirmar que la gestión del talento puede influir en el contrato psicológico de forma positiva, con cambios en el comportamiento de los trabajadores y resultados en la organización. Y esta afirmación la hacemos después de haber visto lo que implica retener y mantener el talento en las situación actual de la organización y los efectos negativos que una mala gestión del contrato psicológico tiene para la persona y la organización, que no solo pierde a trabajadores con potencial que añadirían valor, sino que difícilmente va a poder adaptarse eficazmente a los cambios que el entorno socioeconómico le marca.

Cabría preguntarse, ¿qué factor dentro del contrato psicológico potencia la interrelación entre las expectativas y el talento? Si como apunta Casado (2012), “*el compromiso, es el factor diferencial y el determinante en el talento*” (p.45) este compromiso habrá que ubicarlo dentro del espacio del contrato psicológico. Se podría afirmar que el compromiso organizacional es uno de los “tópicos” que más interés despierta en la actualidad relacionado con la retención del talento. Así podemos decir, que el compromiso comprende el deseo y la utilidad de una parte, por tener una relación a largo plazo con la otra (Wyn y Dwyer, 2000) y ello se explica, haciendo mención a tres dimensiones: la expectativa de continuidad (Crosby et al. 1990; Doney y Cannon, 1997), el deseo de continuidad (Anderson y Weitz, 1989; Moorman et al. 1992), y la buena disposición para invertir (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994).



En esta línea, se han definido (Meyer, Allen y Smith 1995; Kong y Zhang, 2012) tres tipos de compromiso el afectivo, el continuista y el normativo. El compromiso afectivo, se daría en los trabajadores que querían estar en la organización, valoraban los objetivos y valores de la empresa y entendían que era el mejor de los lugares para desarrollar su trabajo. El compromiso continuista, correspondía a aquellos que permanecían en la organización por no quedarles otra opción y su compromiso estaría basado en el intercambio monetario entre empresa y trabajador. Y el compromiso normativo, correspondía a los trabajadores que entendían que se encontraban en la organización porque creían que les correspondía hacerlo y su compromiso se basaba en el sentimiento de responsabilidad social.

Según Casado (2012), los trabajadores con compromiso afectivo son los que tienen menos posibilidades de abandonar la organización, están más entregados a su trabajo, son más flexibles y están más abiertos a poner su talento a disposición de la organización. Este compromiso se encuentra a las puertas de la generación de confianza entre los trabajadores y la organización. Cuando el personal no confía en sus responsables más directos tampoco confía en la dirección y, por tanto, difícilmente se comprometerá con las decisiones que ésta lleve a cabo.

En definitiva, el compromiso es un factor muy importante en la medida en que conduce a la cooperación, reduce la tentación de alternativas atractivas a corto plazo (abandono de la empresa) y aumenta la rentabilidad (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Andaleeb, 1996).

Es en este punto donde las investigaciones han centrado su atención, interesa la motivación en relación al compromiso, desde un planteamiento más clásico hasta estudios sobre la motivación trascendental o emocional, destacándose no tanto los intereses individuales, sino los intereses de equipo (Consolación y Pons, 2005). O por ejemplo, Sonnenberg (2010) que afirma que el contrato psicológico refuerza el compromiso, minimiza la intención de rotación en la organización y genera bienestar y sentido de justicia en el trabajador. Y ello lo representa tal como podemos ver en la Figura 4:

**FIGURA 4: Efectos de la gestión del talento en el comportamiento**



Fuente: Adaptación de Sonnenberg, 2010

El autor afirma que, en la gestión del talento, cuantas más prácticas se lleven a cabo en la organización (identificación de talento, prácticas de RR.HH...) se van a conseguir mejores resultados en el cumplimiento del contrato psicológico. Éste garantiza unos niveles más altos de compromiso, mayor bienestar y sentimiento de equidad por parte de los trabajadores así como un rendimiento más alto, implicándose en un número mayor de tareas (mayor volumen de negocio) (Sonnenberg, 2010).

Parece pues, que la optimización de las prácticas de "gestión del talento" que la organización debería diseñar, si efectivamente ese es su objetivo y está dispuesta a "invertir", pasa por saber plantear un "contrato psicológico" acorde con la realidad actual: retener a sus empleados con talento en un entorno competitivo. Una forma de diferenciarse de otras organizaciones a la hora de retener el talento, será permitir que el desarrollo de sus relaciones laborales (en el contrato psicológico) se diferencie positivamente de las del mercado de trabajo externo.

Al combinar el concepto de contrato psicológico con la necesidad actual de diferenciación llegamos a un nuevo concepto: el contrato psicológico no replicable (*Unreaplicability contract Psychology*). Este concepto fue introducido por Ng y Feldman en 2008 y hace referencia a "el grado en que un individuo percibe que su actual contrato psicológico no sería fácilmente alcanzable en otras empresas" (Ng y

Feldman, 2008, p.268). La investigación llevada a cabo por este autor apunta hacia una relación positiva entre el contrato psicológico "*no replicable*" y el compromiso de los trabajadores (Ng y Feldman, 2008), y también se sugiere que el concepto de contrato psicológico no replicable puede ser útil dentro de la estrategia global de la organización para la retención del talento, dado que refuerza la confianza en la organización. Los empleados que perciben su contrato como "*no replicable*", van a quedarse en la misma organización por más tiempo, por lo que, a largo plazo, podría reducir la intención de rotación

Hemos señalado en capítulos anteriores que la relación de trabajo es entendida de forma personalizada (Rousseau y Schalk, 2000) y ello define el contrato psicológico cómo (Rousseau 2005, p. 8), "*acuerdos personalizados voluntarios de carácter no estándar que los empleados individuales negocian con sus empleadores en relación a los términos que los benefician*". Esto significa que los empleados pueden percibir algunos aspectos de sus contratos psicológicos (por ejemplo, el apoyo a los problemas personales) como menos fácilmente replicables que otros aspectos (por ejemplo, el desarrollo profesional y oportunidades de progreso). Estas percepciones sobre la no replicabilidad de elementos del contrato psicológico en conjunto, contribuyen a la percepción global del contrato psicológico "*no replicable*" (Ng y Feldman, 2009b). La literatura se refiere a esos elementos diferenciadores como "*ofertas personalizadas*" o como los autores anteriormente citados denominan "*I-deal*".

A medida que estas ofertas son personalizadas y diferentes para los empleados en puestos similares, se produce un efecto en la percepción de su contrato psicológico y si hace que el contrato se perciba fácilmente replicable en otras organizaciones o no. Esta idea, que aún no cuenta con una investigación amplia, abre una vía de trabajo desde RR.HH a la hora de negociar los contratos psicológicos atendiendo a la diversidad de expectativas. Estamos seguros que en la actualidad, cada vez más empresas abandonan los "*contratos de fidelidad*" con el fin de adaptarse a los cambios drásticos en su negocio (Lawler, 2005) y asumen que los cambios generacionales están haciendo que se pase de un trabajador muy leal al empleador sin cambiar de trabajo frecuentemente, a una generación que se cambia de trabajo de manera mucho más flexible y fácil (Lawler, 2005). Al mismo tiempo, las relaciones de trabajo han cambiado con el tiempo y las generaciones actuales tienen diferentes características y valores relacionados con el trabajo mismo. Todo ello, enmarcado en las prácticas de

gestión del talento y en la necesidad de gestionar la diversidad, hace que el concepto de contrato psicológico no replicable, adquiera interés y los elementos personalizados de ellos, (i-deals) sean especialmente atractivos para los trabajadores altamente cualificados (Ng y Feldman, 2009b; Van der Meulen Bosma, 2012), aquellos que se distinguen por su potencial y, por tanto, interesantes en el estudio de la Gestión del Talento.

Como Rousseau (2001) mencionaba, cada individuo tiene su propia experiencia subjetiva de la relación laboral. Esto significa que dos empleados, que realizan el mismo trabajo, pueden tener diferentes perspectivas sobre el mismo. Por tanto, el contrato psicológico debe acercarse a las percepciones de los empleados.

Más de un autor ha sugerido que la individualización va a dar forma a las próximas décadas de nuestra vida de trabajo (Gratton, 2011; Feldman y Pentland, 2003). Apostar por la gestión de la tecnología, la globalización, demografía, y longevidad, la sociedad y los recursos energéticos en un entorno en evolución rápida, será la forma de afrontar el trabajo (Gratton, 2011). La tarea de cada trabajador será la de elaborar la historia de su propio trabajo. La organización debe ser capaz de retener a aquellas personas que se enfrenten a dichos avances técnicos y presiones ambientales y que sean capaces de realizar diversas tareas con flexibilidad (Gratton, 2001; van Dam 2004; Juhdi, Pa'Wan, Akmar Othman y Moxsin, 2010). Una manera de dar forma al acuerdo psicológico (contrato) y que el trabajador cree su propio futuro, es negociar mediante condiciones de trabajo individualizadas, las llamadas ofertas i-deals que anteriormente comentábamos (Rousseau, 2005).

Finalmente, destacar que acuerdos flexibles y de desarrollo que supongan una empleabilidad interna o externa, parece ser uno de los temas que actualmente, sin evidencias claras, ocupa un amplio campo de investigación. Los estudios hasta este momento desarrollados desde diferentes perspectivas, por ejemplo desde la teoría del comportamiento planificado de Ajzen (1991), señalan la necesidad de responder al hecho de que las personas tienden a actuar en base a sus percepciones subjetivas, y no en una ilusión objetiva, dando valor a esos i-deals (ofertas personalizadas) que configuran su compromiso con el trabajo y la organización.

Rousseau, Ho, y Greenberg (2006), afirmaban que las condiciones especiales benefician tanto al empleador como al empleado, se negociaron y difieren de las normas que se aplican a sus compañeros (por ejemplo, derechos personalizados, oportunidades de carrera, la variabilidad en la hora o carga de trabajo) siendo atractivas para reforzar el compromiso.

# 5

## Prácticas de RR.HH: ¿Espacios en los que gestionar el talento?

*Así como hay un arte de bien hablar, existe un arte de bien escuchar*

Epícteto

Una vez analizada la primera fase del diario de campo en el que se han definido la cultura de la organización y las personas existentes en la misma se pasa a analizar un segundo diario de campo. Realizamos, por tanto, una parada previa en línea con la estrategia de ir entrando y saliendo de la organización para analizar y reflexionar sobre lo que nos hemos encontrado en relación a las cuestiones planteadas al inicio del trabajo. Desde este punto de reflexión nos adentramos a un segundo diario de campo para conocer qué políticas de RR.HH se están llevando a cabo en la organización. En este segundo diario se intentarán identificar las políticas de RR.HH llevadas a cabo en la organización. Así como, los agentes que interactúan con los trabajadores de la organización. Se ha iniciado esta segunda fase tras un primer periodo vacacional estival con la intención de retomar la observación, más orientada al día a día en el área y no tanto en un primer periodo de entrada en la organización. Este segundo periodo ha abarcado del 08/11/20XX al 05/01/20XX. El periodo de observación respecto al primer diario ha sido más amplio entendiendo que esta segunda fase, requiere de una profundidad mayor en relación a las políticas de RR.HH llevadas a cabo en la organización y no como una extensión a una aproximación a la organización.

Me interesa ver si hay espacios que nos permitan florar el talento que posiblemente puedan darse en las políticas que la organización desarrolla.

Las políticas de RR.HH estudiadas dentro de este contexto organizacional parecen girar en torno a sus principales áreas de desarrollo: selección, formación, jurídico, prevención de riesgos laborales, retribución, planes de carrera y movimiento de personas.

Tras el periodo estival y ya más adentrado en la dinámica de trabajo del Dpto. de RR.HH, se empiezan a apreciar las primeras políticas que se desarrollan en el área. Dentro del área jurídica, el cumplimiento de la normativa en materia de discapacitados se tiene en cuenta junto con la posibilidad de empezar a introducir al colectivo dentro de los equipos de trabajo.

*“El responsable de RR.HH realiza varias entrevistas a lo largo del día para una nueva incorporación. Tras ponerse en contacto con una terapeuta ocupacional, decide iniciar el proceso con candidatas discapacitadas. Espera cubrir el % exigido por normativa de ocupación y fomentar la incorporación de este colectivo. El gerente del centro al que va destinada esta nueva incorporación acepta de buen grado la selección que se está llevando a cabo. Hoy se realizan*

*dos entrevistas de dos candidatas finalistas. Parece que las dos son candidatas potenciales.” (8/11/20xx)*

Se empieza a tomar consciencia de la importancia en procedimentar acciones de cara a optimizar el trabajo dentro del área de RR.HH. Se busca el potenciar el área de comunicación con la gerencia para transmitir mejor las necesidades del departamento.

*“Hoy mi compañera me solicita más horas porque va muy cargada de trabajo. Le argumento que se ha de trabajar la parte de procedimientos de trabajo porque la solución de ampliar el horario siempre la tenemos aunque antes se podría trabajar en esta línea. Me comenta que al ir tan cargada no tiene tiempo de hacer nada. Deduzco que su problema se ha de abordar desde la propia empresa, ella misma y mi gestión. Es decir, seguramente que su nivel de colapso le impide estar abierta a flexibilizar su actividad en aras de encontrar nuevos procedimientos de mejora. Igualmente, la empresa debería no sobrecargar su área de trabajo adicional y yo debería defender con mayor énfasis la incorporación de una persona más.” (9/11/20xx)*

Dentro de la política de medioambiente y calidad se empiezan a procedimentar los procesos de trabajo ligados a las acciones formativas que se van a llevar a cabo, teniendo en cuenta las acciones pasadas.

*“Intento actualizar toda la normativa ISO. No dispongo de documentos que me permitan tener en orden las acciones formativas realizadas. Decido empezar a revisar curso a curso para poder poner orden y pensando en la creación de un nuevo documento de propuesta de acción formativa. Por la tarde realizo una acción formativa para realizar el presupuesto anual. El día de la formación no pude asistir y se ha realizado una nueva acción formativa para tres personas que tenemos pendientes el recibir dicha formación “. (10/11/20xx)*

Algunas políticas están relacionadas con la gestión administrativa de la valoración presupuestaria del departamento tanto por las partidas internas como por las externas.

*“Esta mañana me dispongo a acabar de organizar la documentación para la próxima ISO. Igualmente, he de empezar a elaborar el nuevo presupuesto para el próximo año. Han cambiado la aplicación y aunque he recibido la información correspondiente, no me veo con capacidad para abordar la presupuestación de mis partidas. Me dirijo al despacho del responsable financiero y director corporativo. No entiendo la metodología del presupuesto. Me explica con atención y detalle cómo elaborar el presupuesto. Salgo satisfecho por la atención recibida”. (11/11/20xx)*

Se incluyen también algunos planes de carrera aunque la Dirección General no los consensue con la Dirección de RR.HH de inicio.



*“La Dirección General...Me propone presupuestar una formación para un gerente de uno de los centros de trabajo. Tomo nota de la formación que atiende a interés de la Dirección General a dar más perspectiva estratégica al gerente en cuestión. Acepto su propuesta aunque no me parece la que mejor se ajusta a las necesidades del centro de trabajo”. (21/11/20xx)*

Dentro del organigrama de la compañía se encuentra una Dirección General tricéfala que no favorece la toma de decisiones retrasando el ritmo de desarrollo de las políticas que se intentan llevar a cabo.

*“Tengo la percepción como responsable de RR.HH que todo lo que expongo puede o no cuadrar con el estilo de Dirección pero siempre se me escucha y atiende con educación y profesionalidad. No obstante, creo que algunas de mis propuestas no avanzan por quedarse estancadas a la hora de decidir. Son tres Directores generales los que han de consensuar los temas y esto dificulta avanzar. Tengo la sensación que la dinámica de decisiones por parte de la Dirección General no es acorde con el nivel de desarrollo que exige la compañía.” (22/11/20xx)*

Dentro de los múltiples proyectos realizados en los últimos años, se detecta una escasez de recursos en el área de RR.HH. Para llevar a cabo las políticas de RR.HH se decide plantear de nuevo las necesidades a gerencia. Parece que a la gerencia le cuesta incrementar el número de efectivos en el área.

*“El Departamento de RR.HH es muy nuevo. Si bien un consultor externo había iniciado proyectos en materia de gestión de personas, no existe una estructura de procesos suficientes. Se trabaja “sobre la marcha” aunque se desarrollan multitud de proyectos. En este contexto, decido poner un parón al flujo de trabajo para modular nuevos procedimientos y pedir más medios y recursos. (23/11/20xx)*

Se detecta el interés desde diferentes áreas por llevar a cabo políticas de RR.HH. Si bien se intenta implementar un plan de formación, como nueva política a desarrollar en el Dpto. de RR.HH parece quedar vetado por no disponer de medios. La dirección de RR.HH apuesta por la auto motivación para reforzar su ánimo en continuar el desarrollo de posibles políticas de RR.HH.

*“Un director funcional me pregunta porque no he pedido que me expliquen que cursos tienen pensados realizar en sus áreas de trabajo. Le doy la razón porque en la elaboración del presupuesto, se han de incluir las partidas de formación. De hecho ya he contemplado una cantidad para todos y cada uno de los centros de trabajo, así como, para las áreas funcionales existentes. Me pregunto ¿Cómo pedir que me informen de lo que tienen previsto realizar si no*

*tengo medios para gestionar un plan de formación a medio plazo? No le encuentro sentido a generar expectativas que luego no tengo la certeza de cumplir y por tanto, opto por no preguntar. Tantas cosas por hacer y no dispongo de recursos. No entro en un discurso victimista. Han sido varias las reuniones en las que planteo la realidad del departamento y la realidad de la compañía. Las gerencias me atienden con corrección y debatimos conjuntamente cada una de las necesidades existentes. Tras varias reuniones me comentan que no se imaginaban que se precisase de tantos medios y recursos y que la empresa no crece como para aumentar los servicios corporativos en general y en particular el de RR.HH. Decido adecuar los recursos a las demandas y necesidades existentes. He de seguir hacia delante y hacer el mayor número de proyectos posibles priorizando la creación de procedimientos de trabajo en cada una de las áreas del departamento.”*  
(24/11/20xx)

La conciliación de la vida laboral y familiar dentro de las políticas de conciliación empieza a ser una política que se tiene en cuenta en el departamento de RR.HH.

*“Mi primer presupuesto me ha exigido de cierta dedicación extra. Mi compañera de departamento ha pasado momentos difíciles y la tensión ha sido latente a lo largo de la semana. Hablo con mi compañera de cómo acabar algunos detalles de las partidas de personal y quedamos que el lunes repasaremos juntos el presupuesto del departamento. Como en menos tiempo del habitual porque aunque no me suelo quedar hasta tarde esta semana ha sido excepcional y concretamente hoy no quiero irme tarde. Percibo cuando me voy que en ocasiones las jornadas se alargan y que de alguna manera se debería compensar. La semana anterior presenté un calendario en el que se incluían los viernes tarde libres. Me propongo al final de mi jornada que el lunes recordaré que se pronuncien al respecto.”* (18/11/20xx)

Se refuerza el sentimiento de falta de medios y recursos para el desarrollo de políticas de RR.HH a llevar a cabo.

*“Necesito personal. La demanda en materia de RR.HH por parte del resto de Direcciones Funcionales y de los gerentes de los distintos centros de trabajo es amplia. No les puedo dar servicio. A veces me desanimo aunque creo que todo tiene una solución viable y trabajo en encontrarla y en transmitirla.”*  
(21/11/20xx)

*No obstante, si las personas son lo más importante de la organización, ¿por qué no se dotan de los medios necesarios para gestionar de la mejor manera posible ese capital humano? Y en materia de gestión del talento, atraer, retener y desarrollarlo, ¿qué queda por hacer? Hoy aún queda todo por hacer.*  
(25/11/20xx)

Una nueva política se tiene en cuenta en la dinámica de trabajo del departamento. Se quiere fomentar la prevención de riesgos en la compañía. Igualmente, en línea con la política retributiva de la empresa se quiere modular la actual política de cara a premiar a los mejores trabajadores.

*“Me reúno con los proveedores de la gestión en Prevención de Riesgos Laborales. Hablamos de en qué punto nos encontramos y negociamos precios para el año que viene. Aprovecho para felicitar el trabajo realizado especialmente con el técnico que nos ha asignado que se encuentre presente en la reunión. Renovamos un año más. Se ha trabajado correctamente y queremos potenciar la política de Prevención de Riesgos en la compañía”. (24/11/20xx)*

No se detectan políticas que potencien el talento en la organización. O en cualquier caso, no se identifican.

*“Me reúno con la dirección general y la de operaciones para ajustar salarios de algunas categorías profesionales de los centros de trabajo existentes. Concretamente, se pretende mejorar la incentivación a través de una política salarial que fomente la pro actividad y recompense a los que mejores resultados obtengan. Si bien la mejora me parece loable pienso en porque no se hace extensivo a toda la organización. Es evidente, faltan medios”. (24/11/20xx)*

La dirección de RR.HH interviene activamente en la política de comunicación de la compañía. Tanto en la política interna como en la externa. Empiezan a emerger políticas relacionadas con la descripción de puestos de trabajo a efectos de valorar las posibles necesidades de un puesto.

*“Creo que se ha pensado demasiado en el puesto y la persona y no tanto en los procedimientos de trabajo existentes. La persona de la que dispongo es muy técnica y con poco grado de polivalencia. Propongo que la parte financiera se haga cargo de la parte de RR.HH que tiene que ver con las nóminas. De este modo puedo incorporar a un perfil menos técnico y más polivalente. Espero de este modo, reducir coste y poder dar un mejor servicio a la demanda que se presenta en materia de Dirección de personas”. (28/11/20xx)*

Una interesante política retributiva relacionada con un plan de retribución flexible ha sido parada por el Director de RR.HH. Con los recursos disponibles no se ve capaz de asumir dicha tarea.

*“Empiezo la mañana con una conversación telefónica con una importante empresa con la que teníamos previsto hacer el plan de retribución flexible.*

*Cambios organizativos de tipo fiscal, la incorporación de nuevos centros y una falta de medios humanos y recursos técnicos me han llevado a decidir parar este proyecto. Por desgracia, falta estructura organizativa en el área de RR.HH capaz de soportar todo lo que se necesita a nivel de gestión de personas. La empresa crece y si bien se habían iniciado políticas de RR.HH éstas no estaban sustentadas en una estructura organizativa sólida. La conversación no ha sido cómoda. La empresa tras recibir nuestra conformidad giro factura por un valor elevado. Evidentemente, desde D. Financiera no se quieren hacer cargo pero el procedimiento interno del proveedor ya giró dicha factura. Al final, nos abonarán la factura. Me dirijo al despacho de la D. corporativa para comentar algunos temas. Parece que hoy no es un buen momento para comentar temas". (30/11/20xx)*

Parece que la comunicación horizontal canaliza las buenas prácticas laborales hacia un mismo fin.

*"Después de varios días sin comentar temas con la Dirección Corporativa, me acerco al despacho para ver si precisa algo. Me manifiesta que ha habido cierta presión en torno al presupuesto pero que todo está más tranquilo porque ha incrementado el nivel de colaboración por parte de las diferentes Direcciones funcionales". (2/12/20xx)*

Dentro de la política de comunicación se potencia la comunicación ascendente a través de la cual, se recogen las impresiones de los gerentes de los centros de trabajo. Se reclaman políticas de formación y retributivas. Se denota una implicación de cargos directivos en potenciar políticas de desarrollo de personas.

*"Después de recoger unas encuestas entregadas a los gerentes de cada uno de los centros realizados y comento el informe final con la Dirección General. Se concluye que precisan apoyo en temas formativos, retributivos y de selección. Perciben que faltan procesos de comunicación que potencian "Radio Macuto" que en relación a la equidad retributiva aún queda trabajo por hacer y que no existe una base formativa y que ésta es clave para la profesionalización de la compañía. Igualmente, reclaman mayor promoción interna y que ésta se haga manifiesta entre los trabajadores como elemento motivador. Hablo con la DG sobre el tema y concluyo que con los medios y recursos con los que dispone la cia. en materia de Dirección de Personas, las necesidades que manifiestan quedan aún por cubrir. Propongo una nueva reunión (será la 4ª) para explicar donde se encuentra el área de RR.HH y de qué recursos y medios precisa para abordar las demandas de los gerentes de los centros y de las propias direcciones funcionales". (05/12/20xx)*

La comunicación ascendente como canal no es efectivo al no fomentar la cultura de la empresa el premiar las buenas ideas de las personas de las áreas funcionales corporativas.

*“Existen unos premios de mejora para potenciar ideas de los trabajadores de los diferentes centros de trabajo. No obstante, no se contempla que desde las direcciones funcionales se pueda participar. Mi intención no es ganar un premio. Simplemente, quiero desarrollar una idea que mi mente necesita transmitir. Estoy defendiendo la ampliación de recursos y medios en el departamento y no puedo dedicar demasiado tiempo en desarrollarla. Igualmente, si la presento, tal vez se malinterprete...A mi pesar y teniendo en cuenta el contexto, decido no transmitirla y, tal vez, en el futuro encuentre el momento oportuno para exponerla”. (07/12/20xx)*

La Dirección general se replantea el mejorar ciertos procedimientos dentro de la actual política de comunicación de la compañía.

*“Entre ellos, cuestionamos las reuniones que se realizan entre los directores funcionales. Pensamos que no acaba de quedar definida la dinámica de reuniones en relación a los “timings” que se llevan a cabo. Debatimos sobre el tema y concretamos hablar con la dirección general sobre este tema”.(09/12/20xx)*

Dentro de la política de detalles con los trabajadores se decide homogenizar criterios en caso de defunciones y nacimientos. Igualmente, en relación a las políticas de movimientos de persona se marcan criterios en relación a los contratos temporales de los trabajadores.

*“Quiero unificar criterios en relación a los detalles que la empresa tiene con los trabajadores cuando hay nacimientos o defunciones en la organización. La idea es evitar malos entendidos y disponer de un criterio equitativo para toda la organización. Posteriormente, acuerdo con la Dirección General los temas a tratar en la próxima reunión de gerentes de centros. Acordamos presentarles el resultado de la encuesta que hace algo más de un mes les pasamos. Igualmente, aprovecharé para centralizar algunos procesos informando de los mismos así como, de los criterios establecidos. Por ejemplo, en relación a la nueva política de contratación, los contratos se realizarán por un periodo de 6 meses”. (12/12/20xx)*

Se detecta una nueva política de RR.HH ligada al “reporting” que se venía desarrollando para la gerencia. Al parecer de nuevo se percibe que la plataforma en la que se encuentra la información de base para elaborar los “reporting” no se ajusta a la necesidad de los mismos.

*“Tengo una formación con mi compañera de departamento sobre una nueva aplicación informática que nos permitirá avanzar en temas de listados para informes que requiere tanto gerencia como nuestro propio departamento. La formación la imparten dos personas que son proveedores de la aplicación de nóminas. El departamento precisa de medios técnicos y humanos para llevar a cabo las necesidades que surgen de la propia organización. Después de varios meses reclamando medios, la DG dio luz verde a la contratación de una nueva aplicación que permite elaborar listados. Gracias a los cuales podemos realizar una lectura sobre hacia donde se dirige la organización. Hemos empezado a configurar un “reporting” más elaborado respecto al que se le entregó a gerencia el primer trimestre del 20xx”. (14/12/20xx)*

Se aprecia que el volumen de trabajo es amplio y a su vez, variopinto. Se denota que dentro del área de RR.HH existen canales de comunicación ascendentes y descendentes. Igualmente, se busca el consenso en las políticas de RR.HH que se aplican en la organización. Des de la Dirección de RR.HH, se aboga por abordar las situaciones desde una perspectiva global tratando todos los factores que afectan en la misma.

*“Me reúno con mi compañera de departamento para explicarle hacia donde quiero dirigir la estrategia del área. Le explico mi idea y de la necesidad de que me informe de cómo trabaja el día a día con el fin de optimizar procedimientos de trabajo. Hasta la fecha le he dotado de medios y recursos técnicos para conseguir que su trabajo sea más llevadero aunque necesito mejorar procedimientos de trabajo. Sin información de los mismos no puedo avanzar”. (15/12/20xx)*

En línea con las políticas que se van detectando, se aprecia que la Dirección General se preocupa en comunicarla a través de un canal descendente a sus colaboradores, como es la reunión.

*“Expongo ante los gerentes de los centros y directores funcionales, algunos temas relacionados con los RR.HH. Comento la política de detalles en materia de defunciones y nacimientos, explico un nuevo formulario de acciones formativa”. (16/12/20xx)*

Se replantea el posicionamiento del Departamento para potenciar su capacidad en el lanzamiento de nuevas políticas de RR.HH.

*“Me reúno con la Dirección Corporativa y comentamos que sería importante hablar en la próxima reunión con la DG de la posibilidad de dotar de mayor autonomía al área de RR.HH. Actualmente, funcionalmente depende de la dirección de Servicios Corporativa aunque muchas decisiones acaban viniendo*

*directamente de la DG. Tal vez, debería depender de la DG. La realidad de cómo funciona el área demuestra que las acciones son limitadas y que los medios y recursos también. Tal vez, este pueda ser un paso a mejorar el posicionamiento del departamento.” (16/12/20xx)*

Emerge la política de promoción interna y se refleja el interés por la DG en potenciarla. Parece que ante una necesidad de relevo se tienen en cuenta candidatos internos. No obstante, la implicación familiar en la toma de decisiones parece que está por delante de lo que debería ser un proceso de consulta con el responsable del Departamento de Dirección de Personas. Junto a la promoción interna, se potencia un plan de carrera que sin ser muy reiterativo en otros casos existe dentro del vocablo de políticas del área.

*“Me reúno con el Director General de la Unidad de Negocio de la que depende el centro y me comenta que han decidido darle la oportunidad a una de las administrativas para asumir el cargo de Gerente de centro. La idea es darle un periodo de formación de dos años para que vaya aprendiendo a asumir las responsabilidades correspondientes. Pienso que no es la persona adecuada para el centro. Sin conocerla en exceso opino que el centro que se encuentra en periodo de expansión precisaría de un gerente con dotes comerciales. Esta administrativa no la considero apropiada para el puesto. Como Director del departamento de dirección de Personas, no me han preguntado y decido no dar mi opinión. Por tanto, preparo un plan de carrera para esta persona. Incluyo formación en gestión de equipos de trabajo, finanzas para no financieros y técnicas de venta”. (19/12/20xx)*

Las políticas desarrolladas en el periodo anterior a la incorporación del nuevo responsable de RR.HH se realizaron sin una base de procedimientos de trabajo. Se aprecia un avance en el desarrollo de ciertas políticas aunque más basadas en un fin que desde una base en las que asentar políticas futuras. Se manifiesta una nueva lectura de liderazgo de una de las personas de la dirección. Emerge una nueva percepción en relación al liderazgo de un responsable del que dependen un gran número de personas en la organización. Al parecer negativo para el desarrollo de las políticas a desarrollar en el departamento.

*“De nuevo, la gestión de un consultor externo sin conocimiento del área, no ha ayudado a solventar la realidad en materia de necesidades del departamento. Más bien ha dificultado ajustar las necesidades con los recursos existentes. Tras un periodo de 7 meses en la compañía, detecto un discurso ambivalente por parte de la D. corporativa. “Hemos de ver cómo llegamos, porque al final se llega pero como se llega....” y otro en la línea “hemos de llegar a esto y a esto*

*otro porque ahora es el momento....” En definitiva, por un lado es consciente de que no disponemos de los medios y recursos para asumir ciertos retos y por otro lado marca un ritmo de trabajo basado en la perfección y la exigencia no acorde con los recursos indicados. Percibo un ambiente muy cargado de trabajo y dentro de un clima laboral poco afable. Quedarse después de la hora de finalizar no sólo es la nota predominante si no que se asume como natural y se señala con el dedo a quien cumple su horario de trabajo. Uno de los Direcciones de operaciones me comenta “parece que se les cae el lápiz” y yo de aquí para allá a los centros a cualquier hora. Discurso victimista, poco proactivo y cargado de envidia”. (19/12/20xx)*

Parece que el Dpto. de RR.HH nació de un Dpto. Financiero y que sigue siendo de ese modo. Si el desarrollo de RR.HH depende del área financiera y la responsable tiene un doble discurso y un interés en traspasar tareas propias del área financiera al área de personas, el desarrollo de sus políticas puede quedar mermado.

*“Tenemos ciertos desajustes presupuestarios en el Dpto. de RR.HH. Los números de los que dispone Contabilidad y los que hemos introducido en el presupuesto no cuadran. Tras varios repastos detectamos los errores. No obstante, a raíz de los desajustes se ha creado mal ambiente entre ambas áreas. Detecto que el nacimiento del departamento de RR.HH empezó como una extensión del departamento financiero. Esto provoca que tareas que cuelgan de ambas áreas en relación a la gestión de personas, acaben en el dpto. de RR.HH. La persona que se responsabiliza de las nóminas se ha quejado alegando que si bien es experta en nóminas ella no tiene conocimientos en contabilidad y que no llega a entender ciertos procedimientos. Yo le doy la razón”. (20/12/20xx)*

La política de formación toma un peso específico en la lista de prioridades del área de RR.HH. La Dirección de RR.HH se ocupa en implicar a la Dirección General en la aprobación del plan final.

*“Repaso un nuevo plan de formación para que los gerentes de los centros de trabajo y directores funcionales dispongan de herramientas para gestionar sus equipos de trabajo. La DSC me da el visto bueno y quiere participar atendiendo a la formadora de cara a ultimar necesidades en esta materia. Su implicación será fundamental para el éxito de la acción formativa”. (21/12/20xx)*

Las políticas de desarrollo van de la mano de acciones varias como la resolución de los conflictos laborales.

*“Se me plantea un conflicto laboral en relación a un trabajador que no es responsable en su trabajo. El director de operaciones de una de las áreas de negocio, alega que el encargado no es de su confianza. Tras hablar con el*



*encargado no dispongo de información suficiente para proceder a despedirlo. Decido parar el despido a la espera de disponer de más información. Finalmente, establecemos una reunión los tres y decidimos que hay que marcar una estrategia para poder conseguir el objetivo de despedir al trabajador. La realidad es que cumple en su trabajo aunque disponemos de información que avala que exige propinas a los clientes a los que realiza un servicio. Este hecho se encuentra tipificado en el convenio colectivo de referencia como una falta grave. No obstante, probarlo resulta en ocasiones difícil". (22/12/20xx)*

Se hace latente la relación entre familias dentro de los servicios corporativos de la organización. Se detecta cierto resentimiento al no participar éstas de un ritual cultural como es la cena de navidad entre personas de un mismo entorno de trabajo.

*"En vísperas de navidad el ambiente es relajado. Hoy se ha organizado una comida de Navidad entre el equipo de la oficina central que es desde donde se gestionan los servicios corporativos del grupo. Desde RR.HH hemos organizado el evento y desde mantenimiento se ha pactado un precio para el menú. Asistimos todo el equipo menos tres personas de vacaciones y una que está de baja. Curiosamente, de las tres personas que tenían el día de fiesta, dos son hijos de dos familias socias de la compañía. La comida transcurre cordial y tranquila".(23/12/20xx)*

Se refuerza el descontento tras incorporar dentro de las políticas el interés de la responsable de finanzas por incorporar un control que sin dejar de ser necesario no es una prioridad para el responsable de RR.HH. La política retributiva queda en entredicho cuando el propio responsable de RR.HH aprecia que no se ha tenido un variable previamente garantizado correspondiente a su periodo inicial de incorporación en la compañía, concretamente de los 7 primeros meses.

*"Empezamos la mañana en el departamento cuadrando números relacionados con el presupuesto. Algunas revisiones por parte del área financiera nos han hecho revisar los números presupuestarios. Me reúno con la dirección de operaciones para ultimar temas relacionados con su área y la de RR.HH. Se va a implantar un nuevo sistema de control de dietas en la que hay varios departamentos implicados. Desde el Dpto. financiero se quiere regularizar el control de dietas. De nuevo, parte del trabajo de finanzas recaerá en RR.HH. Si bien dispongo 5 horas de una administrativa experta en nóminas, parte de su trabajo le exige realizar tareas de finanzas que si bien están relacionadas con admón. De personal, son competencia de finanzas ejecutarlas. La directora corporativa que es quien depende el área de RR.HH es a su vez Directora de Finanzas. Este hecho hace que la administrativa de RR.HH sea una extensión de su área que además gestiona nóminas. Por tanto, delega todas las tareas*

*que están a caballo de ambas áreas en la administrativa de RR.HH. En definitiva, un mal que tiene difícil arreglo...” (27/12/20xx)*

Si bien la política de formación parecía una prioridad, la DG no tiene intención de aprobar un plan para la organización. Se aprecia cierto desánimo en el departamento de RR.HH por ver frenadas expectativas en el desarrollo de políticas. A nivel de selección, la organización apuesta por perfiles con aptitudes y actitudes más humanas que técnicas.

*“Esta mañana me dirijo al despacho del DG para comentar una propuesta de formación presentada por una consultora. Me comenta que no le acaba de agradar. El DG apuesta por una formación más completa que abarque un más largo plazo. Me comenta que por el perfil de los gerentes de los centros, que en general es bastante básico, sería más conveniente realizar otro tipo de formación. La propuesta se refiere a una formación en habilidades directivas para los gerentes de los centros de trabajo y para las direcciones funcionales de los servicios corporativos. También me comenta que hecha a faltar formación en gestión del tiempo y en gestión de reuniones. Le muestro un plan de formación para el 2012 en el que incluyo las formaciones que comenta. Le doy la razón. La propuesta es escasa. Me pregunta mi opinión. Le respondo que ante la falta de Recursos y medios de los que dispongo en el área no he querido ser demasiado ambicioso. La realidad es que trabajo a “salto de mata” y que la formación que le he presentado es una formación que cubre una necesidad puntual pero no la realidad que precisa la empresa en materia de formación. No obstante, no quiero discutir ni repetir algo que ya he comentado a la DG en diversas ocasiones. Concreto un día para encontrarnos con una escuela de negocios a fin nos apoyen en un plan que la DG pretende llevar a cabo con los escasos recursos y medios de los que dispone el área de RR.HH”.*  
*(28/12/20xx)*

Dentro de la política de selección no se tuvieron en cuenta los parámetros de la necesidad del puesto de la persona que abandona la empresa. Se denota la consecuencia de la falta de procedimientos en el desarrollo de políticas anteriores a la incorporación del nuevo Director de RR.HH.

*“Comento con mi compañera su nuevo proyecto. Me da información del mismo. Realizará funciones de administración de personal y de otras áreas de desarrollo. Por tanto, se avala que estaba dispuesta a asumir otras tareas distintas a las que venía desarrollando en la empresa. Igualmente, se avala que estaba muy saturada de trabajo y por ello, su pro actividad se veía mermada. Ahora sólo queda hacer un traspaso de funciones que mantenga cubierta la necesidad de las nóminas de los trabajadores. (30/12/20xx)*

Se empiezan a definir las necesidades del puesto dentro de la política de selección.

*“Me reúno con el proveedor de selección para iniciar proceso. Le comento las funciones y le hago entrega de una descripción de puesto de trabajo (DPT) del puesto. Entiendo que en su día la selección no supo entender la casuística del puesto a cubrir. Esta vez, espero poder cuadrar mejor el perfil con el puesto a cubrir. La persona que cubría el puesto venía de una empresa multinacional y llevaba la administración de personal con 6 personas más. En una empresa de tipo familiar con un volumen de trabajadores mucho menor, precisaré de una persona acostumbrada a trabajar en equipos mucho más reducidos en los que la adaptabilidad a nuevas situaciones sea un continuo en el día a día. En definitiva, una persona polivalente aunque a su vez conocedora del tecnicismo que se exige en la gestión de nóminas”. (02/01/20xx)*

Se denota una importancia a la política retributiva ligada a la gestión de nóminas. Si bien los medios no se han notado en el desempeño de las tareas del día a día una vez aparecido un problema en el área de Administración de RR.HH ligada al área financiera, se refuerzan recursos sin demasiados problemas. Seguramente potenciado por el interés de la responsable del área financiera de no descompensar su delegación en el área de RR.HH.

*“Es decir, que dispondré de una persona 5 horas diarias además de una coordinadora que estará en la empresa dos días por semana para llevar a cabo la sustitución de una persona que deja la compañía y que venía desempeñando un trabajo de 5 horas al día. Curiosamente, había solicitado ampliar el horario y no se le concedió por entender que no era necesario. Ahora y a la espera de una nueva incorporación se contrata de la gestoría los servicios de una persona 2 meses y una coordinadora para el “implant” a llevar a cabo. En fin, sin palabras. (04/01/20xx)*

Parece que la gestión de la responsable del área financiera no ayuda al desarrollo de políticas de RR.HH. El responsable de RR.HH discrepa de su gestión. Parece que afecta muy negativamente hasta el punto que una colaboradora del área decide abandonar voluntariamente la compañía. El Director de RR.HH no comparte la gestión que se está llevando a cabo.

*“Teniendo en cuenta que mi compañera abandona el proyecto porque “el desconocimiento del 30 % que supone mi trabajo relacionados con temas de la DC me ha creado un 80 % de la ansiedad de estos últimos meses...” y que la semana próxima es su última semana en la empresa no será tarea fácil que se quede una o dos tardes como me ha pedido al DC para que cuadre esos supuestos desajustes. De nuevo una situación fuera de lógica y con un gran ápice de incoherencia. ¿Por qué la complejidad de gestionar personas nace de las jerarquías superiores...?” (05/01/20xx).*

Realizado este segundo análisis del diario de campo, en relación con las políticas de RR.HH que se están llevando a cabo en la organización, se puede apreciar que los temas relativos al ámbito jurídico laboral son muy tenidos en cuenta por el área de RR.HH. Esta atención se debe al interés de la empresa en cuidar los aspectos jurídicos de la misma. La empresa dedica los recursos necesarios para poder dar cobertura a los aspectos legales. En esta línea todo se ejecuta según normativa y se tiene en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Todo lo contrario ocurre con lo relacionado con las políticas de RR.HH que no se sustentan en procedimientos de trabajo estándares. Las diferentes políticas que se llevan a cabo no se basan en procedimientos de trabajo. No ha existido de una cultura de estandarizar procesos y se trabaja *“sobre la marcha”*. Este estilo es el que se fomenta desde las direcciones generales de las unidades de negocio. Que si bien parecen ser Direcciones generales no lo son a nivel de ejecución. Es decir, cada una de ellas ejecuta sus propias decisiones como si estuviesen dirigidas (y no lideradas) por Directores de negocio de unidades independientes que no sirven a un interés común. Este hecho se refuerza porque no existe una dirección general única- Tres son los directores generales que han de consensuar el rumbo del barco y orientarlo a buen puerto. Evidentemente, tarea inimaginable en un navío.

Por tanto, el papel de la dirección de RR.HH depende de cómo cada uno de los *“patrones”* deciden como gobernar el capital humano del barco. Existen ciertos criterios uniformes pero son resultado más de una inercia en formas de hacer de *“no molestan al patrón de al lado”* que pensados desde una Dirección de RR.HH. Si es cierto que se hacen acciones muy adecuadas con el personal pero no se basan en una estrategia a corto, medio o largo plazo en como se quiere gestionar al personal sino a iniciativas que antaño consultores externo *“vendieron”* más a modo de justificar sus horas de trabajo que no pensando en quien debería darles continuidad. La inexperiencia en materia en dirección de personas hizo en su día que las direcciones generales las tomaran como algo positivo. Es decir, que cumplen con sus expectativas pero no con las expectativas de los empleados. Dentro de esta conexión entre la Dirección General y el departamento de RR.HH existe un vago canal de comunicación. Es cierto que manifiestan que los trabajadores *“son lo más importante de nuestra organización”* pero no destinan tiempo a dedicarle mensualmente dos horas de trabajo para hablar de su personal. Durante el tiempo que duró el diario de campo se

estableció que dos de los tres directores generales conjuntamente con la Dirección financiera constituyesen un comité para tratar temas de personal. Paradójicamente, un tercer director general no participa de este comité aunque si decide sobre temas tan banales con el decidir el horario de la recepcionista de los servicios centrales del grupo. Este ejemplo puede darnos una idea de con que ritmo avanzan las políticas de RR.HH de grupo y con el que pueden avanzar las que se refieren a acciones de cada una de las unidades de negocio que en el día a día se han de desarrollar “*sobre la marcha*” porque dependen de procesos de trabajo que atienden a cubrir ciertas operaciones locales. La pregunta a hacer sería ¿En qué operaciones locales o corporativas no intervienen personas? se apuesta por mejorar la misma en aras de potenciar la dinámica existente en relación a la toma de decisiones.

En este sentido, una política tan clave para una empresa de servicios como es la de formación, no está definida. Esto no significa que no se lleven a cabo acciones formativas aunque no se rigen por un criterio de detección de necesidades corporativas. Las acciones se llevan a cabo porque existen proyectos en cada unidad de negocio y a estos proyectos se les ha de dar un soporte formativo específico para ejecutarlos. De nuevo, prima el interés que los directores generales (por no llamarlos de operaciones dan a cada una de sus unidades de negocio). A lo largo del diario no se detecta una política de formación definida. Consecuencia de lo comentado anteriormente en relación a la falta de procedimientos, de las acciones formativas no existía registro de las mismas lo que además de dificultar la gestión de la formación en la organización, no se cumplía con los estándares de calidad en base a la norma ISO. Parece que se tiende a regularizar el cumplimiento de la normativa ISO aunque no se había realizado registro previo de las mismas.

La principal política está centrada con la gestión administrativa del área de nóminas. Este hecho es debido porque el área de RR.HH era inexistente aunque el área de finanzas era la responsable de la gestión de administración de personal. La dirección financiera cubría esta actividad administrativa pero sin ser algo que le entusiasmase. Por ello, se apostó por la creación de un departamento de RR.HH. Es decir, que también la dirección financiera de la que depende funcionalmente el área vela por el interés que le suscita el hecho que el área de RR.HH cubra gestiones administrativas varias que están a remolque entre ambas áreas. Sufriendo al igual que otras áreas la falta de personal (muy superior al resto de áreas) delega gran parte de procesos

administrativos en la administración de RR.HH alegando que *“tienen naturaleza de personal”*. Este hecho provoca que el departamento de RR.HH cargue con tareas que podrían gestionar en la propia área financiera pero que la Dirección financiera, aprovechando su *“poder”* descarga libremente en RR.HH. No se puede calificar como impropia esa estrategia aunque sí que requiere de efectivos para poder dar cobertura a la misma. Igualmente, se exige que desde RR.HH se de respuesta presupuestaria pero es más por interés de *“control”* por parte de la Dirección financiera al presupuesto en general que por el interés a las causas que derivan dichas desviaciones. Éstas responden a actuaciones no consensuadas por los directores generales.

Dentro de la política retributiva, existen planes de carrera para algunas personas del grupo aunque sin un criterio objetivo. En cualquier caso, no han sido consensuados con la Dirección de RR.HH. Bien porque ya se venían aplicando de manera puntual o si han sido nuevas, meramente se ha informado al departamento de las mismas. Existe, por tanto, cierta desconfianza y descontento al no transmitirse que existe un principio de equidad en la política retributiva de la compañía. Como hemos comentado en el primer análisis, no se transmite que exista una homogenización de un criterio retributivo que recompense el trabajo de los equipos de trabajo. De nuevo se retrata el hecho que cada director general decide unilateralmente el salario de sus colaboradores o áreas que dependen de ellos. Este hecho se transmite en la organización y especialmente en las direcciones funcionales de grupo. Criterios básicos como pueda ser la gestión de un *“renting”* para las personas que dispongan de coche de empresa no sigue un criterio uniforme. Cada director general decide su criterio. Cuando desde la Dirección de RR.HH se propone consensuar un criterio se imposibilita este hecho. De nuevo, las personalizaciones dificultan un procedimiento de trabajo único en aspectos que no siendo claves denotan una necesidad de coherencia en cómo llevarlos a cabo.

Como he comentado anteriormente, el organigrama de la empresa recoge a esa dirección General mancomunada formada por tres personas de dos familias distintas. Los tres fundadores del grupo. Estratégicamente este organigrama no recoge al área de RR.HH como un área estratégica dentro de la compañía. Más bien la integra dentro del área de mando de la dirección financiera. La fuerza de poder de la dirección financiera se retrata en el organigrama que no manifiesta el interés de la organización en posicionar al departamento como parte estratégica del grupo. Más bien como parte

administrativa del departamento de administración financiera que además pueda dar cobertura a acciones puntuales que se desarrollen en cada una de las unidades de negocio.

Al margen de que las políticas de RR.HH no se sustentan en procedimientos estándares existe una necesidad latente de desarrollar distintas políticas de RR.HH. Esta necesidad nace de la demanda de las direcciones funcionales de los servicios corporativos. En el día a día se atiende a lo que se precisa en materia de gestión de personas aunque son continuos los comentarios de las direcciones funcionales en la necesidad de unificar criterios. Igualmente, los gerentes de los centros demandan el planificar políticas de formación y consensuar criterios retributivos.

Dentro de este marco, la dirección de RR.HH no se desalienta y apuesta por seguir posicionando al departamento. No obstante, como se ha comentado anteriormente, no se percibe que la Dirección General apueste por desarrollar un área clave en la organización. Se intenta darle un nuevo posicionamiento al área proponiendo un nuevo organigrama. La dependencia jerárquica de La tricéfala de la Dirección General y del área financiera no dinamiza el área. Desde el área financiera se tiende a priorizar la gestión administrativa frente a las políticas de RR.HH a desarrollar en la organización. Es manifiesto que el estilo de Dirección de esta área no ayuda al departamento. Existe un doble discurso que transmite una desconfianza hacia la dirección del área financiera por parte del equipo de RR.HH tanto de los presente como de quien en su día abandonó el área voluntariamente. El estilo de Dirección de la dirección financiera responde a un estilo basado en la *“obsesión por el control”*. No se pretende entrar en una valoración psicológica del perfil de dicho sujeto aunque son varios los indicadores que constatan una inestabilidad emocional latente. La misma se sustenta tanto en el doble discurso que suscita de *“te voy a ha poyar en lo que precises”* y por otro lado *“necesito esto para ayer”*. Existen otros rasgos psicológicos que se detectan por parte de la Dirección de RR.HH que le hacen entender que se trata de una persona que roza la línea entre una neurosis obsesiva de alto grado y rasgos de paranoide. Este hecho se constata a través de un estilo de dirección *“tirana”*. La dirección General no percibe esta lectura porque también existen ápices de tiranía en los estilos de dirección de negocio y expansión. Más destacados en unas que en otras. En definitiva, los estilos de dirección se transmiten y no es de extrañar que unos se alimenten de los otros.

Desde la Dirección de RR.HH se han presentado cambios que intentan dar respuesta a necesidades detectadas en materia de conciliación. Un ejemplo sería el realiza un cambio de calendario para favorecer la conciliación entre vida familiar y laboral. Con el tiempo se percibe que aquellas áreas que dan cobertura a las necesidades de la Dirección financiera tanto a título personal como de departamento, son las que se aprueban con mayor holgura.

En línea con lo comentado en materia jurídica también se trabaja intensamente la política de Prevención de Riesgos. De nuevo, debido a la repercusión jurídica que puede tener el hecho de que la empresa pudiese incumplir alguna norma en materia de seguridad laboral, provoca que existan medios para poder trabajar esta área.

Con lo indicado, no se manifiesta una consciencia en torno al talento en la organización, por tanto, las políticas no se orientan a retener o atraer el talento en la organización.

Otra área que se desarrolla más por un interés extrínseco que al propio de la política está relacionada con la comunicación. Esta política no teniendo una repercusión jurídica se trabaja con esmero. Esto es debido a que la empresa tiene un nombre y trabaja en un sector susceptible a la opinión pública. Este peso específico en la opinión pública provoca que la comunicación externa se trabaje con esmero. Por ello, existen acciones comunicativas que en base a la comunicación externa se trabaja en la comunicación interna. No obstante en relación a los canales de comunicación existentes se podrían detectar ascendentes y descendentes faltando la comunicación transversal entre departamentos.

Otros aspectos básicos como puedan ser unas descripciones de puesto de trabajo (DPT) nos pueden servir de ejemplo de cómo se inician acciones sin un fin claro y consensuado. Más bien para cubrir los “*caprichos*” que un director general puede tener por un aspecto concreto relacionado con la gestión de personas que después queda en un “*cajón*” sin uso alguno. Así se desprende de los puestos clave de la organización no se han realizado en base a una necesidad específica. Un proceso en relación a las operaciones de la compañía hizo emerger la necesidad de realizar una descripción de puestos de trabajo (DPT). En su día se elaboraron desde una consultora externa a petición de una de las direcciones generales. Se utilizó un modelo no adaptado a la



realidad de la organización y hoy, han quedado obsoletas. No están actualizadas y no se utilizan.

La selección de personal y los criterios no se sustentan en un perfil previo de competencias o una descripción de puestos, se basa más en aspectos subjetivos y de conocimientos en materia de selección del Director de RR.HH que en base a un proceso previamente establecido. Se tienen en cuenta para llevar a cabo alguno de los procesos de selección, la participación de consultorías externas. Estas colaboraciones alivian la carga de trabajo del área a pesar del tiempo que exige la coordinación de los distintos proveedores externos. Se ha trabajado la homogenización de algunos procedimientos en materia de selección. Los criterios de aplicación dependían a como cada gerente gestionaba su centro. En esta línea de autonomía, a nivel de contratación de personal, concretamente, en la duración de contratos iniciales, cada gerente establecía un criterio de duración. En este sentido también se han creado criterios de homogenización.

Existe un interés en el “*reporting*” con ratios sobre la situación del departamento. El departamento de RR.HH no dispone de una base de datos para realizar un “*reporting*” fehaciente en línea con la escasez de medios y personas. Desde la Dirección de RR.HH no se percibe un control de esta área. No bastante, existe una exigencia por parte de las direcciones generales en trabajarla. Curiosamente, al no existir procesos estándares, no se pueden obtener los mismos ratios en una u otra área. Este hecho también es debido a que cada una de las unidades de negocio no desarrollan exactamente la misma actividad pero el recuento del personal no se rige por el mismo criterio. En una de las áreas de negocio no se computa al personal de una manera y en la otra área de otra.

La percepción del departamento es que no se dispone de medios, recursos y personas para dar respuesta a las necesidades de los diferentes gerentes de centro y directores funcionales. Igualmente, la dependencia parcial en un área financiera no facilita el posicionamiento estratégico que la empresa precisa para esta área.

En resumen, no existen políticas definidas aunque se denota que se realizan acciones en cada una de las áreas, tales como, comunicación, selección, jurídico, prevención de riesgos, formación y las que se engloban en materia de movimientos de personas.

# 6

## Diseño de la investigación

### 6.1. Introducción

Toda investigación requiere tomar una serie de decisiones, que conformarán los posteriores pasos que guiarán cuestiones operativas de la misma. Como en cualquier viaje, decidimos una estrategia para llevarlo a acabo

Elegir la metodología ayuda a llevar a cabo la estrategia con el fin de alcanzar el éxito de la misma. Saber escoger los enseres de nuestra mochila puede facilitarnos o puede complicarnos el viaje, hasta el punto de no alcanzar nuestro destino o alcanzarlo con más penurias de las necesarias. De ahí que se señale la importancia de destacar los aspectos epistemológicos y filosóficos que sustentan una investigación:

- Una, *“porque ayuda a esclarecer el diseño de la investigación”* sobre datos a recoger, de dónde y cómo interpretarlos para proporcionar respuesta a las preguntas inicialmente planteadas. (Easterby-Smith, et al. 2002:27)
- Dos, *“porque ayuda a comprender las limitaciones prácticas de determinados enfoques y a ver qué diseños funcionan y cuáles no”*, con la posibilidad de anticipar hechos y reacciones.
- Tres, *“porque permite que los investigadores desarrollen diseños de investigación no basadas en su existencia pasada”*.

Para llevar a cabo una investigación (Eisenhardt, 1989) es preciso partir de la definición de una pregunta o preguntas iniciales, aunque estas se formulen de forma vaga, puesto que en la ausencia de estas preguntas dificulta considerablemente las decisiones a tomar.

Cuando realizamos un viaje, nos preguntamos qué es lo que queremos visitar y a través de que recorrido llegaremos a visitar lo que nos hemos propuesto. Igualmente, un viaje supone el cubrir una inquietud por conocer algo concreto del lugar, de su cultura, de sus gentes, alguna curiosidad por descubrir...

## **6.2. Objetivo general y específico**

En base a las premisas señaladas en el apartado anterior, esta tesis pretende dar respuesta a las cuestiones que se plantean a continuación:

P1: ¿Se encuentra el talento presente en la cultura organizativa, su misión y visión de una organización?

P2: ¿Las políticas de RR.HH que se llevan a cabo en una organización, tienen en cuenta la atracción, retención y desarrollo del talento?

P3: ¿Existen espacios implícitos o explícitos para contar con las personas y sus expectativas?

P4: ¿Se gestiona el talento en las organizaciones, a partir de las políticas de RR.HH?

P5: ¿Se puede hablar de buenas y malas prácticas en relación a la gestión del talento en una organización?

Por supuesto, estas preguntas han sido un punto de partida metodológico y, la naturaleza y características de las mismas, han determinado hasta cierto punto, las decisiones tomadas en la investigación. Enfatizamos el *“hasta cierto punto”* puesto que la influencia que puedan ejercer no debe apreciarse como un determinismo en el más puro sentido, sino más bien bidireccional, entre nuestra propia curiosidad -concretada en las preguntas de tesis-, así como, la manera en que tenemos de ver el mundo y como creemos que puede abordarse el estudio de éste.

De las preguntas planteadas emergen tanto un objetivo genérico,

- aportar a la gestión del talento una visión crítica e integradora desde las prácticas de RR.HH que se llevan a cabo en las organizaciones

Como los objetivos más específicos,

- Identificar y analizar el papel que juega la Dirección como agente implicado en la **potenciación o no del talento** de sus trabajadores.
- Analizar los procesos de trabajo que la organización desarrolla para gestionar el talento de sus trabajadores.
- Revisar los **espacios de interacción** en los que confluyan las personas y las políticas de RR.HH que la organización tiene definidas.
- Describir las acciones **positivas y negativas** que pueden potenciar o no la optimización del talento en la organización actual.

En la postura metodológica es inevitable la influencia de factores que no resultan evidentes. Éstos son las características personales del investigador y su proceso de socialización académica. Su influencia puede darse de forma inconsciente e incluso previa a la elaboración de las preguntas de tesis. Estos factores son aquellos relacionados con el sistema de creencias y valores del investigador en el que incide claramente la socialización indicada, pero también factores de personalidad como la tolerancia a la ambigüedad o, la tendencia a la linealidad (Blaikie, 1993). Este sistema de valores y creencias es el que daría lugar a la concepción del mundo.

### **6.3. Enfoque epistemológico**

La necesidad de entender el contexto organizacional donde se implementan las políticas de RR.HH, la atracción, retención y desarrollo del talento son algunos de los aspectos que se pretende recoger en la presente investigación desde la perspectiva interpretativa que subyace de la observación participante, a través de los distintos diarios de campo llevados a cabo.

Afirmábamos anteriormente la necesidad de la toma de una serie de decisiones, como guía a seguir en cuestiones de índole operativa. En este punto, la necesidad de decidir se establece como un aspecto de crucial importancia en la estrategia adecuada que conlleva ser consciente de las limitaciones que existen, así como del objetivo que se persigue.

El posicionamiento respecto a una postura filosófica, lleva parejo la elección de una metodología concreta que va asociada a dicha postura (Guba y Lincoln, 1994),

razones por las que resulta muy importante no dar pie a confusión o ambigüedades sobre el enfoque metodológico. Esta tesis hunde sus raíces epistemológicas en un estudio cualitativo. Entendiendo investigación cualitativa como una forma de relatar el mundo organizacional, en tanto éste es también un producto social, una manera de decir y producir mundo organizacional (Spink, 2003).

#### **6.4. Enfoque metodológico**

Teniendo en cuenta las características y objetivos que se pretenden alcanzar en el presente estudio, la metodología para abordarlo ha sido la etnografía. A continuación intentaré clarificar qué entiendo por etnografía (y por cuasi-etnografía) y exponer el desarrollo concreto que le he dado en este trabajo.

En línea con lo comentado en el párrafo anterior, mi interés es “*mirar que se hace*” en las organizaciones que nos permita explicar la gestión del talento. Pero, no basta con mirar las situaciones, por ejemplo de una captación de un candidato, sino que habría que pensar en una mirada que apunte a ese intermedio entre lo que se hace y la intervención psicosocial posterior, que requiere de la participación de otros agentes organizacionales, el grupo, RR.HH, los jefes...etc. en un espacio de intercambio. La mirada se debería hacer en el momento que acontece por lo que es necesario un acercamiento etnográfico.

Así, tras un periodo de documentación bibliográfica (inmersión en la teoría) me adentro en la tesis a través de un diario de campo (inmersión en la organización) como la única manera de poder extraer información, y conocer lo que hace la organización, después me salgo para analizar y encontrar una explicación de ello en la literatura científica (inmersión en la teoría) a mis preguntas iniciales de investigación. El estudio etnográfico me permite observar a la organización desde dentro, conociendo su cultura, los agentes que intervienen en el día a día de las relaciones en el trabajo, así como, las políticas de RR.HH desarrolladas. Igualmente, vislumbrar que prácticas potencian y que prácticas no potencian la optimización del talento en las organizaciones, teniendo presente lo que acontece entre los agentes que intervienen cuando estas se producen.

Por ello y en línea con la estrategia definida, he escogido la cuasi-etnografía como método cualitativo porque me permite una aproximación flexible al campo de lo cotidiano de la organización.

Este estudio lo realizaré en un entorno laboral real en el que interactúan personas con una relación laboral. Igualmente, lo llevaré a cabo diariamente y en contacto con las personas a las que voy a estudiar y lo combinaré con más técnicas de naturaleza cualitativa, tales como, el análisis de documentos, el análisis de las experiencias de los individuos o grupos de estudio, interacciones y comunicaciones mientras se producen. Este estudio tendrá un enfoque temporal previamente identificado y preseleccionado. Se tendrá en cuenta utilizando una acumulación de detalles descriptivos, que pueden determinar patrones generales o teorías explicativas.

#### **6.4.1. Metodología cualitativa**

De acuerdo a las elecciones tomadas desde el planteamiento de las preguntas de investigación, hemos optado por un recorrido no lineal sino procesual, enmarcado dentro de la investigación cualitativa.

Tal como señala Rist (1977), la metodología cualitativa corresponde a algo más que un conjunto de técnicas que sirven para recoger información, es básicamente una forma de afrontar el mundo caracterizada por:

- Prestar atención en qué se dice, cómo se dice y porqué se dice, en lugar de basarse en cuánta gente lo dice. En consecuencia, se pretende la profundidad más que la amplitud, se busca la comprensión más que la generalización estadística (Patton, 1990).
- Su naturaleza es inductiva, por lo que se desarrolla la comprensión a partir de los datos, en lugar de recoger los datos para evaluar posibles hipótesis o modelos.
- El contexto y sus actores deben ser apreciados desde una perspectiva holística por el investigador, que los concibe como un todo (Taylor y Bogdan, 1992)
- La comprensión de las acciones y las personas se llevan a cabo desde su propio contexto, desde su propio marco de referencia.

*“Intentando describir, descodificar, traducir y captar el significado y no la frecuencia de ciertos fenómenos en el mundo social” (Van Maanen, 1983:9).*

Es evidente la concordancia entre los objetivos que pretende alcanzar esta tesis, y las características que se señalan en la metodología cualitativa, si bien, es preciso señalar que no todo son ventajas, puesto que los inconvenientes que lleva asociada la adopción de esta metodología deben estar presentes:

- La constancia y disciplina en realizar un diario de campo en el que la información de cada día es tan valiosa como la del día anterior.
- La elevada cantidad de información en el que se puede considerar que gran parte de la misma, es importante y de aquí algunos momentos de indecisión al tener que discriminar sobre la elección de lo que es o no importante. Las preguntas de la tesis nos sirvieron de brújula a lo largo del viaje.
- La inevitable posibilidad de sesgo durante el análisis, dada la necesidad de interpretación de los datos.

Aun así, nuestra decisión, en la manera de llevar a cabo el trabajo propuesto se ha enmarcado en la investigación cualitativa.

#### **6.4.2. La etnografía**

La etnografía se ha descrito como un método de investigación cualitativa que básicamente consistiría en la inmersión del investigador en un determinado contexto cultural, a fin de poder dar cuenta de él.

A modo introductorio señalar que como precursores de la etnografía podrían considerarse a viajeros, misioneros o personajes que han relatado e informado sobre diferentes aspectos de sus experiencias vividas y de las cuales se han abierto diversas reflexiones sobre la cultura de los pueblos. No obstante, según Hymes (1993) la etnografía tiene antepasados mucho antes, en la época de Herodoto (484 y 425 a.C.).

La definición de etnografía se relacionó inicialmente al campo de la antropología. Se entendía como una actividad propia de un rol disciplinar que, a su vez, daba sentido a la propia actividad de dicho rol. El antropólogo se mezclaba entre la gente y a través de la observación (observación participante), las conversaciones (entrevistas) y las notas recogidas (diario de campo) daba forma a un amplio reporte de investigación (Agar, 2004).

Las formas en las cuales se han llevado a cabo las etnografías desde sus inicios hasta la actualidad, ha variado tanto en la forma de recolección de la información, como en la forma de dar cuenta, según momentos diferentes de la tradición etnográfica. Así se habla de microetnografías (Rist, 1980; Wolcott, 1980 Spindler, 1982b) de técnica de recogida de datos, prescindiendo de la triangulación o corroboración a partir de diversas fuentes (p.ej. Fuchs, 1969) de estudios que utilizan programas de observación muy estructurados y, a la vez, limitados (p.ej. Kounin, 1970), o los diseños que incorporan un corto periodo de observación de campo, a fin de aportar datos contextuales para lo que es, esencialmente, un análisis de muestras o un estudio experimental (p. ej Guinssburg, Meyenn y Miller, 1980). Los investigadores a las que más difícilmente se les incluye en su condición de etnografías son aquellas a las que Wolcott (1980) prefiere calificar de descriptivas entendiendo como tales, a los estudios que adoptan algunos o todos los métodos de la etnografía clásica pero que no se encuadran dentro de los marcos interpretativos, conceptuales y teóricos de la antropología cultural. A estos métodos suele denominárseles cuasi-etnografías, entendiendo a las mismas, como las que combinan conceptos y métodos tradicionales combinados con otros métodos y marcos teóricos dentro de un enfoque interdisciplinar.

En la actualidad el término etnografía se puede utilizar de un modo amplio para hacer referencia a *“un método concreto o a un conjunto de métodos”* (Hamjmersley y Atkinson, 1083) que se aglutinan en torno a la tradición disciplinar de la antropología y que en la actualidad son utilizados en casi todas las Ciencias Sociales con la intención de ofrecer una aproximación a una realidad sociocultural y una integración de aquello observado en un determinado *“corpus”*. (Werner y Schoepfle, 1993). Concretamente, en la psicología social, disciplina a la cual me suscribo, dentro de sus metodologías cualitativas más habituales se encuentra la etnografía. Este tipo de metodología se utiliza para comprender aquello que se observa en términos generales (Íñiguez, 1995, 1999a) y que nos da la posibilidad de obtener resultados y estudiar situaciones nuevas, que desde otras perspectivas más tradicionales no podrían abordarse (Sánchez-Candamio, 1995). En definitiva, la etnografía permite evaluar la intervención participativa del investigador y reflexionar al respecto, sirviendo de puente entre la teoría y la práctica.



En relación al tiempo (pilar fundamental dentro de la ortodoxia etnográfica) suficiente para que una investigación sea considerada etnográfica, es necesario considerar la acción investigadora en un tiempo prolongado. Jeffrey y Geoff (2004), destacaron que dos años para realizar su trabajo de campo era considerado acertado para algunos investigadores. Para otros el ideal era de invertir un periodo de unos doce meses, tiempo que permitía al investigador tener la oportunidad de observar lo que corresponde a un ciclo anual (Malinowski, 1975, 1993). Se habla de “*la permanencia prolongada en el tiempo*” (Goetz y LeCompte, 1998; Hammersley y Atkinson, 1994; Hymes 1993; Iñiguez, 1995; 1999; Ogbu, 1993; Pujadas, 2010; Velasco y Díaz de Rada, 1997; Willis y Trondman, 2002; Woods, 1987), y también algunos consideran que el tiempo no es un factor decisivo. (Wolcott, 1993).

Recojo la postura de Wallford (en Jeffrey y Geoff, 2004) quien hizo referencia a los doctorando considerándolos como afortunados por disponer de una oportunidad única durante el desarrollo de su tesis para realizar un estudio etnográfico. No obstante, destacó también la presión en el factor tiempo para desarrollar la tesis por parte de los paneles de evaluación, que limitaban de algún modo los trabajos de campo a un máximo de dedicación de cuatro meses. Ante este panorama, los investigadores se ven forzados a permanecer en el campo ya no el tiempo ideal sino el tiempo suficiente (Wilcox, 1993). Esta afirmación lleva a considerar que si se toma como criterio base el tiempo, se entiende que apenas llegan a ser cuasi-etnográficos, micro-etnográficos o de tipo etnográfico. Estas categorías pertenecen a un mismo orden, siempre menor al orden de la etnografía formal, y aunque cada una posee características propias, no cumplen el criterio del tiempo que establecía la tradición.

En los estudios cuasi-etnográficos el tiempo que se invierte no es tan extenso, (Iñiguez, 1999b; Sánchez-Candamio, 1995) no siempre se realizan en un mismo espacio, existiendo lugares de observación múltiples con una frecuencia de visita a estos lugares limitados y discontinuos. Este tipo de estudios se caracterizan por profundizar en eventos o situaciones sociales específicas (Murtagh, 2007; Spradley, 1980). Por último, las micro-etnografías se centran en estudios de pequeñas agrupaciones de sistemas culturales mayores.

En definitiva, las etnografías formales, las cuasi-etnografías y las micro-etnografías, no suelen realizarse en contextos relacionados con culturas exóticas sino que más bien en entornos que resultan familiares al investigador. Igualmente, el etnógrafo registra

aquellos aspectos que considera importantes utilizando una estrategia selectiva durante su trabajo de campo. De ahí que se hable de una aproximación flexible al momento de realizar el trabajo de campo (Jeffrey y Geoff ,2004). Tomando como punto de partida la intermitencia, el investigador puede observar cuando el contexto y las condiciones se lo permiten y lo considera apropiado. En esta línea, el número de visitas variará en función del objetivo de la investigación. Y, es selectiva porque el investigador escoge los momentos más apropiados para abordarla.

### **¿Qué tipo de acercamiento etnográfico hemos propuesto?**

En línea con lo expuesto hasta ahora he escogido la cuasi-etnografía como método cualitativo entendiendo, (Taylor y Bodgan, 1986) que es un método de abordaje del mundo organizacional al que nos interesa acercarnos y que se caracteriza por ser:

- Un método de campo (que realizaré en un entorno laboral real en el que interactúan las personas)
- Es personalizado (lo llevaré a cabo diariamente y en contacto con los agentes sociales a las que voy a estudiar)
- Es multifactorial (lo combinaré con más técnicas de naturaleza cualitativa, tales como, el análisis de documentos, el análisis de las experiencias de los individuos o grupos de estudio, interacciones y comunicaciones mientras se producen)
- Requiere de un compromiso a largo plazo (dentro de un marco temporal previamente identificado y preseleccionado)
- Es inductivo (utilizando una acumulación de detalles descriptivos, se pueden extraer patrones generales o teorías explicativas)
- Es dialógico (las conclusiones e interpretaciones serán devueltas y comentadas con las personas que son objeto del estudio)
- Es integral (se realizará para producir el retrato más completo posible del grupo estudiado).

Asumo e integro las críticas que se han realizado a los estudios en escenarios de la vida real, y que hacen referencia a su complejidad y la dificultad para replicarlos al no darse las circunstancias idénticas en otro contexto. Pero retomo lo dicho anteriormente para afirmar que el objetivo de este trabajo es acercarnos a cómo en las organizaciones se llevan a cabo acciones que orientadas a “*gestionar el talento*” de sus colaboradores construyen realidades difícilmente observable si no se miran desde dentro. E intentar explicar desde nuestro punto de vista como investigadores, lo que acontece y las repercusiones que ello puede tener para las personas y para seguir ahondando en la teoría sobre la “gestión del talento” en las organizaciones actuales.

### **6.5. El diseño de la investigación**

Como indica Paton (1990) los diseños de investigación cualitativos no pueden ser totalmente especificados de forma previa al trabajo de campo, puesto que se van revelando a medida que el propio estudio se va desarrollando. En consecuencia, es preciso indicar que el diseño de esta investigación se concibe como un proceso interdependiente entre las decisiones y su implementación. De tal manera que, las decisiones son dinámicas “*ad hoc*” y modificables por la misma retroalimentación que facilita el curso de la investigación.

En esta etapa de diseño, es en la que el investigador elabora su plan de trabajo en el que trata de hacerse una idea de cómo transcurrirán los acontecimientos, durante el transcurso de la investigación (Velasco y Díaz de Rada, 1997). En contraposición a otras tipologías de investigación, nuestra investigación quasi-etnográfica se basa en un diseño flexible, donde tanto las preguntas de investigación como los procedimientos de la investigación no se encuentran determinados a priori (Taylor y Bogdan, 1992). Se trata, por tanto, de una investigación inductiva; el investigador utilizará sus observaciones para la formulación de una o múltiples hipótesis, las cuales, se irán descartando o refinando durante el desarrollo del estudio. No obstante, eso no implica afirmar que la entrada en el campo por parte del investigador se realiza sin interrogantes generales que orientan su exploración etnográfica, al contrario, la investigación se inicia con la existencia de una idea previa sobre el objeto de estudio, llámese “*problema preliminar*” (Hammersley y Atkinson, 1994), “hipótesis de partida” o “*idea crítica*”. Por otro lado, factores típicos a considerar en el diseño de una investigación quasi-etnográfica, el lugar donde desarrollar la investigación, se presentaban fácilmente resueltos.

En este trabajo de investigación, las preguntas o ideas críticas surgen desde una doble vía: a) la bibliografía consultada sobre qué es el talento en la organización y lo que se hace o no ésta respecto al talento de las personas, con b) la realidad de una organización cualquiera que me lleva a cuestionar el dónde y cómo se gestiona el talento; c) la búsqueda teórica de una nueva idea (espacios de relación) y concepto para responder a la pregunta (¿se retiene el talento?); y d) de nuevo, un acercamiento para mirar de otra manera la realidad organizacional; y finalmente buscando aportar comprensión a las políticas de RR.HH, el análisis de un proyecto integral de cambio organizacional y las acciones propuestas en relación a la gestión o no del talento de las personas en la organización.

Dentro de esta dialéctica teoría y observación de la realidad organizacional se han desdoblado tres partes diferenciadas que pasaré a detallar en el siguiente apartado. A partir de este eje y de la situación laboral de inicio en un nuevo proyecto profesional, se ha pretendido capturar la realidad de la gestión del talento en vivo, en su origen (con toda la inocencia que ello implicaba). Señalar que se ha aprovechado la situación laboral del investigador (etnógrafo) como una oportunidad brindada casualmente (Taylor y Bogdan, 1994), pues tanto su ocupación, directamente relacionada con la gestión de personas de la empresa estudiada, como la propia organización en la que se desempeñaban sus servicios dedicada a los servicios al individuo y la familia, eran una excelente situación para poder llevar a cabo el estudio etnográfico realizado.

Por último, destacar que el diseño de esta tesis ha pretendido en todo momento ser flexible, con posibilidades continuas de adaptarse a las informaciones que iban apareciendo de la fase de análisis.

#### **6.5.1. Técnicas de recogida de información**

Las técnicas para la recogida de información que se han realizado son: *diario de campo* y *la observación participante*.

Ambas basadas en la interacción entre el investigador y los informantes en el contexto organizacional, lo cual permite que se recojan datos de modo sistemático pero no intrusivo.

El *diario de campo* es el registro fundamental del procedimiento de investigación. En él se inscriben, paso a paso, desde el inicio de la investigación todas las actividades

realizadas por el investigador etnógrafo. Además, el diario como instrumento de registro básico del proceso de investigación, constituye la primera representación escrita del proceso quasi-etnográfico y el centro en el que se localizan los productos o resultados de la investigación (Velasco y Diez, 1997). El diario aunque no lo contiene todo, sí que consigna gran parte de la información existente en la investigación. Es por ello que es nuestro documento de referencia a partir del cual se ordena y estructura toda la información obtenida.

Las notas del *diario de campo* son descripciones de lo observado diariamente. Siguiendo las orientaciones de Patton (1987), han tenido las siguientes características:

- Han sido descriptivas
- Contienen lo que dicen y hacen las personas implicadas
- Contienen percepciones, vivencias y reflexiones en torno a las intenciones de los sujetos y el significado de lo ocurrido.
- E incluyen interpretaciones, hipótesis y principios de análisis de lo observado.

*La observación participante* se ha centrado en las actividades propias de la organización dentro del sector servicios y de las personas que interactúan en ellas.

Me he posicionado en el diario de campo como *observador participante*, atendiendo las diversas situaciones en las que me he encontrado y escuchando los diferentes agentes que han interactuado en la misma.

Los periodos que se indican a continuación, coinciden con el Inicio de mi nuevo proyecto profesional. Mi cargo en dicho proyecto es el de Director del Dpto. de Dirección de Personas (RR.HH) en la organización estudiada. Se trata de una organización del sector de servicios para la familia y el individuo que está ubicada en la provincia de Barcelona.

La posibilidad de hacer de observador participante, me ha permitido (Patton 1987):

- Disponer de una visión más global de las actividades que se desarrollan.
- Proceder de manera inductiva y orientada al descubrimiento.
- Recoger una información que resultaría inaccesible mediante otras técnicas, y que a veces podría pasar desapercibida en la actividad cotidiana.

Iniciar la tesis cuando iniciaba mi incorporación a un nuevo proyecto profesional, me ha supuesto una cierta autovaloración sobre lo que podía considerarse como ético y lo que no, y he optado por “*camuflar la observación participante*” para asegurar que la recogida de información se realizase sin presión sobre la elección de los datos y posterior análisis. Eso no quiere decir que no contase con la aprobación desde la dirección general, pero he procurado que el resto de agentes sociales que intervenían en la cotidianidad no tuviesen información de mi trabajo de investigador. Comparto con Taylor y Bogdan (1984), que la investigación encubierta está éticamente justificada al posibilitar el estudio de los grupos “*más poderosos*”, que de otra forma no autorizarían el desarrollo de la misma.

Una vez realizados los mismos y tras lo vivido y experimentado doy fe absoluta de que sin el anonimato no hubiese podido sacar las conclusiones que mostraré a continuación.

### **6.5.2. Participantes**

La organización estudiada corresponde al sector de servicios para el individuo y la familia. Se encuentra ubicada en la provincia de Barcelona y dispone de cerca de 40 centros de trabajo en Cataluña. La plantilla global es de unas 350 personas.

La empresa tiene poco competidores en el mercado. Concretamente, tienen un competidor directo que además de estar comprendido en el mercado catalán también se encuentra a nivel estatal.

El proceso de expansión de la compañía se centra en crecer en Cataluña aunque no descarta a largo plazo hacerlo a nivel estatal. La empresa se encuentra en constante proceso de expansión. Este proceso es debido a la adquisición de nuevas sociedades que absorbe el grupo. Este proceso implica un crecimiento en centros de trabajo que dan mayor cobertura al servicio que dan y, por otro lado, un incremento del número de personas total que componen el grupo.

Las personas que se han reflejado en los distintos diarios de campo corresponden a las direcciones funcionales son corporativas o de las distintas unidades de negocio.

### 6.5.3. Procedimiento de recogida de los datos en el diario de campo

La elaboración de los diarios de campo se ha realizado bajo la autorización de la empresa. No obstante, bajo compromiso expreso de no divulgación de los datos que contienen dichos diarios.

Los datos se registraban al final de cada jornada de trabajo fuera del horario laboral. Este registro diario aseguraba que lo anotado a lo largo de las jornadas no se dispersase antes de ser registrado debidamente.

Esta observación se ha llevado a cabo en tres periodos diferenciados:

1. Un primer contacto con la empresa, *“caminando por la organización”*, en el que se ha identificado la cultura y a los participantes de la organización. He empezado esta primera fase del diario de campo con una duración de un mes. Este primer análisis ha permitido vislumbrar algunos indicadores en relación a la cultura de la organización, agentes que interactúan en torno a las políticas que en materia de gestión de personas y a las propias políticas que se llevan a cabo en la organización. Su duración es de un mes.
2. Una segunda fase en la que se han identificado las políticas de RR.HH llevadas a cabo en la organización. *“¿Espacios en los que gestionar el talento?”* Así como, los agentes que interactúan con los trabajadores de la organización. Este segundo periodo ha abarcado un periodo de actuación de tres meses.
3. En la última fase se ha recogido el nacimiento y desarrollo de un nuevo proyecto organizacional, *“un proceso integral: ¿se tiene en cuenta el talento?”*, en el que, dentro de la cultura identificada y con los agentes que interactúan en el marco estudiado, se ha desarrollado dicho proyecto. Esta etapa transcurrió dentro de un periodo de cuatro meses.

Tal y como se ha indicado en la introducción y en línea con la metodología de trabajo, se han llevado a cabo los diferentes diarios de campo temporalmente repartidos a lo largo de la tesis. Entre la elaboración de los mismos, se han establecido unos periodos de reflexión que han permitido recabar información teórica nueva e integrar lo observado con nuevas explicaciones.

En la tabla 5 se escenifica la sistematización del calendario de actuación.

**TABLA 5: Calendario de los diarios de campo**

1er Diario		2º Diario		3er Diario
Entrada en la organización	Salida de la organización	Entrada en la organización	Salida de la organización	Entrada en la organización
1 mes		3 meses		4 meses

FUENTE: Elaboración propia

#### 6.5.4. Como se va a llevar a cabo el análisis

El material “*recogido*” en las diferentes fases que constituyen “*el viaje emprendido*” será analizado no para interpretar y sistematizar la realidad, sino con el fin de buscar esas maneras de hacer y hablar de la realidad organizacional que constituye la manera de hacer actual diversa y diferente para cada organización, pero que puede aportar “*conocimiento*” a nuevos trabajos e investigaciones.

Si bien la técnica analítica de un proceso de investigación no resulta fácil de definir, el desarrollo del procedimiento acostumbra a ser dinámico, flexible, fuertemente imbricado con el resto de procesos de la investigación (el diseño, la recogida de la información...). Juega un papel importante la capacidad de intuición y creatividad (o la falta de ellas) del analista como papel clave y determinante en el proceso, y el cómo se percibe y cómo nos movemos ante las situaciones diversas que nos encontramos en un viaje. Así, “*habilidades como flexibilidad, intuición, espontaneidad y creatividad*” nos ayudan a tomar decisiones rápidas orientadas a captar lo importante y descartar lo superfluo como si se tratase de una actuación en directo de Jazz (Humphreys et al. 2033:14).

El método de análisis que hemos seguido, se basa en una adaptación libre de la ya de por sí flexible propuesta de Taylor y Bogdan (1992) para un análisis cualitativo: Un análisis que en su opinión estaría estructurado en torno a tres fases: descubrimiento, codificación y cuestionamiento.



a) Fase de descubrimiento

La fase de descubrimiento sería la fase en la que el investigador realiza una lectura exhaustiva y sistemática de la información registrada, formulando temas, elaborando tipologías o esquemas de clarificación, así como, desarrollando conceptos y proposiciones teóricas. En nuestro caso, la lectura sistemática y pautada de los tres diarios de campo de la organización estudiada, hizo que el análisis estuviese ligado a los momentos de su recogida y a la integración de ellos globalmente.

b) Fase de codificación

La segunda etapa, que Taylor y Bogdan (1992) denominan de codificación, tendría por objeto desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos, transformando las ideas vagas en categorías bajo las cuales comenzar a ordenar dichos datos. En suma, intentar reorganizar toda la información disponible de forma que el máximo de ésta encajara en las categorías analíticas. Por ello, agrupé para los tres diarios de campo, la información en base a los siguientes parámetros:

- Políticas de RR.HH (selección, formación, desarrollo, jurídico, PRL, comité empresa,...)
- Cultura de empresa
- Calidad, Seguridad y Medioambiente
- Organigrama (dependencias funcionales y jerárquicas)
- Estilo dirección socio fundador
- Rasgos característicos de la empresa familiar
- Cambio organizacional
- Comunicación

c) Fase de Cuestionamiento

Esta etapa correspondería a la del cuestionamiento de los datos, su interpretación en el contexto en que fueron recogidos, cuestionamiento de la validez de la interpretación presentada, es decir la autoreflexión crítica de los mismos

El producto etnográfico, se traduce en un ejercicio de reflexión analítica con una estructura discursiva que nos ha servido para decidir que contenidos darán cuerpo al informe final, en qué orden y con qué propósitos comunicativos (Velasco y Diaz de

Rada, 1997). Se trata de construir un relato “*verdadero*”, u que en términos de Guertz (1998) permita al lector de esta tesis sentir que verdaderamente “*ha estado allí*” (1988.6) y a la organización, cualquiera que sea, ver reflejado en el relato, su comportamiento organizacional.



# 7

## Un proceso integral: ¿Se tiene en cuenta el talento?

*La solución a los problemas que uno experimenta está en vivir en forma tal que haga que lo problemático desaparezca. Quien vive en forma apropiada, experimenta el problema sin tomarlo como problemático, no con tristeza, sino con júbilo; más como una brillante oportunidad, que como una restricción no deseada.*

Ludwing Wittgenstein

Se inicia el análisis del tercer y último diario de campo. El diario coincide con un nuevo proceso de cambio organizacional. Se pretende analizar un proceso real desde el inicio hasta su puesta en marcha. En este tercer diario de campo, se refleja la cultura identificada en el primer diario y los agentes que actúan con el área de desarrollo de Dirección de Personas de la empresa estudiada.

A raíz de este nuevo proceso, se reúnen los responsables de las principales áreas afectadas. Con este fin se realiza un “*timing*” de trabajo en el que marcar las pautas de trabajo a lo largo de dicho proceso

*“Con motivo de un nuevo cambio organizacional a gran escala en la organización, se realiza una reunión en la que participan, el Director de operaciones, Director Comercial, Director de Marketing, Director de RR.HH, Dirección General y dos gerentes de los centros implicados en un proyecto que se va a llevar a cabo en relación a la centralización de dos de los tres centros de mayor volumen en la organización. Durante la reunión, se presenta un “timing” de trabajo de cara al 2013. Se debate la manera de informar a los trabajadores afectados por el cambio”. (13/09/20XX)*

La dirección de RR.HH expone las repercusiones legales de dicho movimiento. Teniendo en cuenta la repercusión jurídica del mismo se hace un especial énfasis en este tema. El Director de RR.HH parece estar interesado en que la parte legal esté bien trabajada.

*“Igualmente, el Director de RR.HH expone las acciones legales pertinentes y los plazos legalmente establecidos. El DO aboga por no informar a los trabajadores hasta el momento que legalmente se precise. El gerente 1 aboga por que a él le gusta estar informado de las cosas y le gusta informar a su equipo para que sepa lo que se le exige”. (13/09/20xx)*

La organización entiende que la formación será un factor clave en todo el proceso. Se resalta la importancia de acciones formativas.

*“Además se plantea una formación específica y genérica a los trabajadores afectados puesto que el cambio supondrá disponer de polivalencia y ésta, debe ir acompañada de formación adicional”. (13/09/20XX)*

La comunicación es crucial en el desarrollo de dichos procesos de centralización. Se quieren evitar riesgos que puedan ocasionar en conflictos mayores.

*“EL DG abre debate para valorar si informar y después formar o viceversa con el riesgo de que los trabajadores intuyan que la empresa ya sabía que había un*

*cambio cuando les dio la formación. En definitiva, la empresa quiere evitar problemas mayores en un proceso de cambio que ya de por sí puede acarrear ciertos problemas al cambiar los trabajadores, sus jornadas y demás”. (13/09/20XX)*

Desde el Dpto. de RR.HH no se percibe como positivo para el proyecto que haya sido la Dirección de Operaciones quien haya liderado el proceso desde el inicio. Parece que el Director de RR.HH discrepa sobre la puesta en marcha del proceso desde el área de Operaciones.

*“Tras una reflexión por, mi parte y teniendo en cuenta que el departamento de RR.HH es el de mayor implicación y que el aspecto jurídico nos marca unos periodos legales a aplicar, **no acabo de percibir como positivo que haya sido el Director de Operaciones quien haya liderado el proceso desde el inicio**”. (13/09/20XX)*

De nuevo RR.HH realiza una nueva valoración de las repercusiones legales del proceso. Parece que es este departamento quien puede aportar un mayor número de indicadores legales en torno al desarrollo del proceso. Se tiene una consciencia plena de la importancia y afectación del proceso en todas y cada una de las áreas corporativas de la organización.

*“Finaliza la reunión con un aplazamiento para valorar jurídicamente que cambios a parte de los de jornada puede suponer el cambio de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo de los trabajadores afectados. Se prevé que se realice un cambio de envergadura para Octubre del 20xx. Este cambio afectaría a todas las direcciones funcionales existentes en la organización. No obstante, inicialmente se valoran las posibles acciones desde las principales áreas de la compañía”. (13/09/20XX)*

Desde RR.HH se planifica el cambio y prevé posibles incidencias con los recursos técnicos existentes dentro del área de administración de personal. La actual carga de trabajo y los elementos técnicos existentes no dan una confianza al responsable del departamento de RR.HH para llevar a cabo dicho proceso. El responsable de liderar a la práctica el proceso no se siente cómodo en el mismo.

*“Me reúno con la DG de las dos unidades de negocio y del D corporativo de la organización. Les planteo un cambio de plataforma de nóminas para enero del 20xx. Tras la presentación, se aprueba el proveedor propuesto y el timing presentado. Teniendo en cuenta el proyecto de centralización abogo por ser cauto en el cambio de plataforma al interpretar que el proyecto de centralización va a llevar mucho trabajo para el área de RR.HH. Ya estamos*

*saturados y con este proyecto, hemos de reorganizar los proyectos para el 2013. Hablamos de necesidades formativas". (18/09/20XX)*

Además se han de añadir nuevas cargas de trabajo en el área de RR.HH relacionadas con la planificación de acciones formativas, básicas para poder adaptar las personas a las necesidades de cada uno de los puestos. Parece que se le da importancia a la formación pero no se acaba de definir un plan.

*"Acordamos en la próxima reunión de directores funcionales, solicitar las acciones formativas. El proceso de centralización va a suponer una carga de trabajo importante en relación a acciones formativas a llevar a cabo. Además existe una formación paralela obligatoria en materia de Seguridad y Calidad y, por último, las acciones que consideren los gerentes". (18/09/20XX)*

Así como, el nuevo enfoque de la recién aprobada nueva reforma laboral que afectará en el desarrollo del proceso de centralización.

*"Paralelamente, se han presentado los cambios jurídicos laborales que ha supuesto la nueva reforma laboral". (18/09/20XX)*

Parece que la comunicación es crucial y se realizan reuniones periódicas para abordar los diferentes aspectos que van surgiendo en torno al proyecto de centralización.

*"Se convoca una reunión con los gerentes de los principales centros y los directores de RR.HH y Operaciones para el martes 25 de septiembre para conocer aquellos temas no recogidos en convenio pero que se ejecutan en el día a día en cada uno de los centros". (19/09/20XX)*

Se tienen en cuenta a los asesores externos que participan para la toma de decisiones.

*"Empiezo a traspasar la información relativa al proceso de centralización de los centros al abogado laboralista en aras de empezar a analizar todos los condicionantes del proyecto". (20/09/20XX)*

Se realizan igualmente reuniones periódicas con dichos asesores. Lo laboralista son lo que inciden principalmente en la toma de decisiones.

*"Se convoca una reunión con los abogados para el 27 de septiembre para reunir junto con la información ya recogida una base de datos y de situación suficiente y real para valorar los pros y contras del proceso, así como, costes colaterales". (21/09/20XX)*

Dentro de las reuniones periódicas se incluyen a los dos gerentes de los centros afectados. Parece que históricamente y en relación a la cultura de la organizacional, cada centro ha dispuesto de diferentes formas de trabajo. Igualmente, los estilos de dirección en cada uno de los centros no han sido homogéneos.

*“Se realiza a las 12:30 hs la reunión prevista con un retraso de ½ hora sobre la hora inicial. En la reunión, tal y como estaba previsto, asisten el Director de Operaciones, los 2 gerentes de los centros principales afectados por el proceso de centralización y el D. de RR.HH. El gerente del centro 1 lee escrito sobre puntos sobre las formas de trabajar que en el otro centro parece inicialmente que no se recogen. En esta línea, de forma amistosa un gerente se queja del trato distinto que reciben los trabajadores que él supervisa sobre el otro centro. Al parecer hay aspectos de discriminación en maneras de trabajar que perjudican a unos trabajadores al percibir menos retribución respecto a los otros. En este sentido, el gerente del centro 2 se queja de que la DG no le ha apoyado en instaurar criterios uniformes para ambos centros. El gerente del centro 2 recuerda que desde su centro se forma a gran parte del personal que después se traslada a otros centros porque no sólo son un centro donde las cosas bien sino que además son los que marcan las tendencias de cómo se han de hacer bien las cosas”. (25/09/20XX)*

La validación jurídica del proceso se repasa continuamente.

*“Preparo la reunión del día siguiente con los Directores funcionales con la dirección general. La DG y la de Operaciones van a presentar el proyecto de centralización y preparo una base jurídica ante posibles consultas”. (26/09/20XX)*

Se tienen en cuenta todas las áreas que pueden verse afectadas por el proceso de centralización. Parece que la empresa tiene presente en todo momento de la importancia de informar a los equipos de trabajo. El principal canal utilizado es el de las reuniones de trabajo.

*“Reunión con los Directores Funcionales. Se les informa del proyecto y surgen las primeras consultas. La presentación del proyecto es explicada por el Director de Operaciones. Se expone el contenido del proyecto y un calendario en el que se hace constar un periodo de consultas y de aportaciones de las diferentes áreas funcionales para poder valorar la aportación de cada uno de los responsables de área. La empresa, una vez realizada una primera valoración, informa a las partes implicadas del proyecto”. (27/09/20XX)*

Parece que a raíz de la petición a las áreas afectadas de como planificar el cambio surgen algunas incidencias no resueltas que se prevé que pueden agravarse tras el proceso. Igualmente, no todas las áreas valdrán por igual la carga de trabajo. Parece



que se repite el modelo de lanzar un proyecto y después preguntar a las artes afectadas de qué forma les afecta en sus áreas un posible cambio. Algo acorde con la cultura del trabajo intenso y junto a la escasez de recursos un trabajo de lanzar proyectos y ya se verá como se llega al final de los mismos.

*“Surgen dudas sobre cómo se va a gestionar la parte administrativa de la centralización de dos centros de peso cuando en la actualidad ya surgen algunas incidencias administrativas no solventadas de manera eficiente. El responsable de sistemas de información no parece encontrar en el proyecto una carga importante de peso. Por otro lado, el responsable de mantenimiento debe reubicar a ciertas personas en materia de calidad y medioambiente. En la calendarización de tareas gran parte de la carga de trabajo recaerá en las áreas de RR.HH y opciones. Los cursos de formación que deberán realizarse a los diferentes colectivos de referencia se deberán realizar entre los meses de febrero y junio, tras la comunicación a los enlaces sindicales del cambio a realizar. Por otro lado, se está negociando el convenio colectivo y si no se aprueba antes de final de año podría modificarse el calendario preciso”.*  
(27/09/20XX)

Parece que no se acaban de definir las causas jurídicas sobre las que sustentar la base del proceso. La rapidez con la que se ponen en marcha ciertos proyectos impiden tomar tiempo para clarificar temas de base tanto organizativos como en este caso jurídicos.

*“Me reúno con los abogados laboristas para marcar criterios de actuación en relación al proceso a llevar a cabo. Revisamos toda la información recogida y detectamos que los motivos por los cuales se va a realizar el proceso no acaban de definirse con detalle. Este hecho implica que después no se puedan modificar ciertos parámetros relacionados con la jornada, turnos, horarios o condiciones laborales diferentes entre los trabajadores de los dos centros afectados. Se acuerda marcar un “timing” de reuniones para ir avanzando juntos en las directrices a tener en cuenta de cara a la puesta en marcha del proceso de centralización”.*(01/10/20XX)

Desde RR.HH y el bufete laborista se marcan el *timing* de trabajo aunque no ha sido RR.HH el área que ha liderado el proyecto si no el de Operaciones.

*“Revisada la documentación con el bufete, redacto informe que adjunto a la dirección general y al propio bufete para marcar la hoja de ruta de lo que será la valoración jurídica del proceso de centralización”.*(02/10/20XX)

Parece que en paralelo surgen algunos conflictos que se han de tratar con especial atención porque podrían rencontrarse en el futuro proceso.

*“Surge un conflicto con un trabajador de un centro externo a los centros afectados por el proceso de centralización. El trabajador ha sido promocionado a un cargo que no ha sabido realizar con la profesionalidad requerida. No obstante, la empresa reconoce que no ha sido consecuente con el desarrollo profesional realizado al trabajador dentro de la compañía. Por ello, le quiere dar la oportunidad de seguir en la empresa pero en otro centro. Concretamente, en uno de los que va a estar afectado por dicho proceso de centralización”.*

*La empresa le da la “oportunidad” de continuar en la compañía realizando nuevas tareas inferiores a las que venía realizando. (04/10/20XX)*

La Dirección General delega en la dirección de Personas, la decisión en relación a como se resuelven algunos aspectos de la resolución de conflictos laborales.

*Tras varias reuniones y tras haber expuesto a la Dirección General del riesgo de la mala aceptación por parte del trabajador de dicho cambio y teniendo en cuenta su posible incorporación a un centro que se verá afectado por el proceso, la Dirección General decide que sea yo quien valore su continuidad. Tras reunirme con el trabajador, decido que teniendo en cuenta las circunstancias, siga en la compañía a sabiendas que la empresa asume que el trabajador ha de pasar un proceso de “duelo” antes de aceptar realizar funciones de menor responsabilidad a las que venía realizando en distinto centro de trabajo.(05/10/20XX)*

La relación entre el área de RR.HH y el comité de empresa parece que antes del proceso que se va a llevar a cabo es buena. La Dirección de RR.HH se interesa por tener una fluida comunicación con los distintos comités de la organización.

*“Me reúno en uno de los centros de trabajo de Barcelona con su comité de empresa. La empresa, ante las peticiones del comité, quiere establecer unos canales de comunicación adecuados en los que informar a los diferentes centros de la situación contractual de los trabajadores y de la documentación que la empresa ha de entregar a los trabajadores. La reunión transcurre sin problemas y el entendimiento entre los representantes sindicales, la gerencia del centro y mía es mutuo”. (10/10/20XX)*

De nuevo la Dirección de las oficinas centrales y Director Financiero denota conflictividad en sus formas. Recuerda al Director de RR.HH el hecho de que no se haya contado con él desde el inicio del proyecto. Busca que éste se enfrente a la decisión de la Dirección General, sin éxito. De nuevo, denota un interés en prevalecer lo que le atañe a su área por encima del interés común de la compañía. Su manipulación se hace latente y sus formas, en línea, con situaciones anteriores

demuestran su poco interés en el Dpto. de RR.HH y transmite poca confianza en las personas que dentro del área de RR.HH interactúan día a día con ella.

*“La Dirección de las oficinas centrales me comenta que la Dirección de operaciones se ha entrevistado con ella para que le transmitiese sus inquietudes en relación al proceso de centralización. El D. de Operaciones ya se ha venido entrevistando con otras áreas funcionales. La DSC me comenta que no acaba de entender que la D. de RR.HH no lidere este proyecto. Igualmente, me transmite su preocupación por que no se acaben de reflejar las funciones que se realicen a nivel administrativo a raíz del cambio. Prefiere que yo lidere su cambio que la dirección de operaciones. Yo que dependo de esta Dirección de oficinas centrales, que a su vez es la dirección financiera, le comento que es decisión de la DG y que se lo ha de transmitir a la misma. Insiste en sacar el tema en la reunión prevista entre la DG y Dirección de RR.HH de la que esta Dirección financiera también es partícipe. Yo le comento que entiendo que dentro del proceso de la implantación de un nuevo departamento de RR.HH es normal que un proyecto que ya se gestó con más antigüedad lo lidere la D. de operaciones. La DSC insiste en que no lo ve justo y que ella se sentiría mal. Le transmito que me siento cómodo en la empresa y que entiendo que dentro del proceso de adaptación del nuevo departamento, existen momentos más o menos difíciles aunque uno también ha de saber adaptarse y entender los “timings” de adaptación de un nuevo departamento en una empresa. Me expresa su intención de apoyarme en todo lo que necesite y yo percibo que la confianza se ha da ganar a través de las acciones. No es el caso”. (10/10/20XX)*

Parece que desde RR.HH se apuesta por mejorar procesos de trabajo que ayuden a encajar la carga de trabajo que se espera recibir del proceso de centralización. Igualmente, se remarca de nuevo de la importancia de dotar de más medios al área. El trabajo que se espera a nivel de proyectos no es poco. Parece que la sensación de carga de trabajo que ya se venía percibiendo sigue latente.

*“Se realiza la reunión mensual de Dirección de RR.HH y Dirección General. Desde RR.HH, se explica el estado de los proyectos del año. Se expone la necesidad de marcar nuevos procedimientos de trabajo en una de las dos áreas de negocio. Siendo la que ocupa el 20 % del trabajo del departamento no se gestiona esta carga eficientemente al entender que no existen canales de comunicación adecuados para informar a los trabajadores de los temas existentes. Se decide centralizar en la dirección de operaciones de una unidad de negocio afectada, todas las acciones de personal. En la misma, se aprueba el calendario laboral para el 20xx. Se establece marcar un timing de los proyectos del 2013 teniendo en cuenta la carga de trabajo y los proyectos del 20XX. Parece que no se va a poder llegar a cumplir los objetivos para el 20XX. Igualmente, el DG del área de negocio 1 informa sobre el estado de las*

*negociaciones del convenio colectivo de la provincia de Barcelona. De la negociación de este convenio, dependerá la puesta en marcha del proceso de centralización”.(11/10/20XX)*

Paralelamente, se está negociando el convenio colectivo del sector de referencia. Parece que no se puede comunicar a los trabajadores del proceso de centralización hasta que no se acabe de negociar el convenio. La negociación del convenio está siendo especialmente difícil y la noticia podría bloquear las negociaciones. La confidencial en torno al proceso es absoluta.

*“Realizo una reunión con el Director General de la Unidad de Negocio 1 para comentarle algunos aspectos jurídicos a tener en cuenta previa revisión del actual borrador. Se espera cerrar este mes de octubre la negociación del convenio. Si el convenio se cierra con acuerdo de las partes antes del mes de Diciembre, el proceso de centralización no sufrirá cambio y podrá desarrollarse según calendario previsto. Se realiza el acta de la reunión del pasado 10 de octubre en la reunión de Dirección de Personas y Dirección general de las dos unidades de negocio”.(15/10/20XX)*

Parece que se pretenden cambiar algunos aspectos salariales aunque las causas jurídicas no han sido aún descritas. En esta línea están trabajando la dirección de operaciones y la dirección general.

*“Me reúno con la dirección general para valorar el informe que se ha de realizar para el bufete de abogados en relación a las causas que han motivado las causas de la centralización. El Director General está realizándolo conjuntamente con la Dirección de operaciones. Están valorando las diferentes causas organizativas y económicas que justifique la modificación sustancial de las condiciones de trabajo de los trabajadores afectados. Si bien existen causas organizativas y también económicas algunos cambios son derechos adquiridos de los trabajadores y, por tanto, será difícil cambiarlos. La idea de la empresa es unificar criterios retributivos para evitar discriminaciones entre trabajadores de los diferentes centros. No obstante, algunos cambios podrían propiciar el descontento de algunos trabajadores. Es por ello, que las causas han de estar bien justificadas”.(17/01/20XX)*

De nuevo el área de RR.HH solventa las consultas jurídicas clave en el proceso de centralización. Se tienen en cuenta nuevas figuras dentro del organigrama que desde RR.HH también se ocupan de realizar las selecciones pertinentes.

*“Durante cierto periodo no se han realizado acciones sobre el plan de centralización. A las 12 se ha convocado una reunión para valorar algunos aspectos en relación al proceso. Concretamente, se está valorando el no*

*sustituir a una persona que se va a jubilar y teniendo en cuenta el proceso, se quiere valorar el no sustituirla. Por ello, la dirección general ha convocado una reunión con las diferentes áreas afectadas. Se reúnen los gerentes de los dos centros afectados y los responsables de marketing, comercial y yo en representación a RR.HH. Tras la valoración se acuerda no cubrir la vacante. Se me preguntan algunos aspectos jurídicos en relación a turnos de trabajo y jornadas a realizar por los trabajadores que cubrirán la vacante del que se va a jubilar. Paralelamente, en uno de los centros una trabajadora va a causar baja voluntaria. Aprovechando esa circunstancia, se va a incorporar a un nuevo asesor que va a realizar tareas de Jefe de Equipo. De este modo, se incorporará como un asesor más del centro con idea de asumir el puesto clave de jefe de ventas dentro de la unificación prevista de ambos centros". (26/10/20XX)*

La Dirección General concedora de la historia del sector y de cada uno de los centros afectados, redacta un documento para argumentar la justificación jurídica necesaria en el proceso de centralización. Dentro de la cultura organizacional en relevo generacional realizada en su día hace que el actual Director General disponga de un amplio conocimiento del sector. Parece estar abierto a compartir su conocimiento.

*"Tras el puente de todos los santos, me reúno con la gerencia para valorar el escrito que se adjuntará en la notificación que se ha de entregar a los trabajadores en relación a los hechos que han motivado la centralización de los servicios. Me facilita un primer documento y está abierto a realizar cualquier cambio que se considere oportuno realizar por parte del bufete de abogados. Se muestra colaborador y abierto a orientar el contenido del documento a las necesidades que se precise desde el gabinete legal". (05/11/20XX)*

La dedicación en torno al proceso es intensa a nivel de trabajo. Las reuniones son continuas y se ultiman los detalles jurídicos y organizacionales. Parece que la empresa o quiere dejar pasar ningún detalle en torno al proceso.

*"Me reúno de nuevo con el abogado laboralista de la empresa. Tenemos varios temas y uno de los cuales es el proceso de centralización. Valoramos conjuntamente los argumentos realizados por la dirección general. Parece que tenemos una buena base de argumentación. Tenemos las jornadas y horarios a cubrir pero vemos que nos falta información sobre las condiciones contractuales que se quieren modificar. Acordamos que solicitaremos a la Dirección de Operaciones información al respecto. Al día siguiente tengo una reunión con él y la incluyo en el orden del día que le enviaré a primera hora de la mañana. Igualmente, repasamos el "timing" de actuación de acciones". (06/11/20XX)*

Dentro del día a día surgen trabajos en paralelo. En este caso al margen del proceso parece que existen otras afecciones. En este caso la fusión mercantil de ambas sociedades. Si bien las fusiones mercantiles son continuas y facilitan los trámites administrativos del grupo al reducir el trámite de operaciones legales para cada una de las sociedades que lo forman, a nivel operativo, este es el primer proceso que se realiza.

*“Al proceso de centralización hay que añadir que con fecha de 01/01 se fusionan dos sociedades una de las cuales estará afectada con el proceso, por tanto, primero se tendrán que realizar los escritos de la fusión y después de la centralización. La primera para diciembre y la segunda comunicación para enero del 20xx puesto que a los representantes legales se les presenta en febrero del 20xx”.(06/11/20xx)*

Si bien se tienen claras las directrices operativas del proceso cuando se trata de determinar especificidades contractuales, no quedan claros ciertos aspectos en relación a cambios que afectan las condiciones laborales de los trabajadores.

*“Me reúno con el Director de operaciones para valorar conjuntamente la reunión mantenida el día anterior con el abogado laboralista. Le comento que si bien se han especificado los cambios de horario y jornada, faltaría por determinar qué cambios contractuales se pretenden realizar en el proyecto de centralización. Mi papel de interlocutor entre la empresa y el abogado laboralista es el de hacer llegar a este mismo, las inquietudes que tiene la empresa en relación a las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo previstas en el proyecto de centralización. Desde la empresa, se tienen claras las ideas pero ponerlas sobre papel es un trabajo que requiere de cierto trabajo. Sin ese condicionante es difícil después llevara las acciones legales a buen puerto. Con el director de operaciones acordamos que se reunirá con el gerente del centro que va a liderar el proceso para acabar de plasmar en el papel las condiciones contractuales que se pretendan modificar. Una vez determinadas, se tendrá que valorar como a través de las causas que han motivado el cambio se pueden justificar los cambios contractuales que se pretenden cambiar”. (07/12/20xx)*

El hecho que haya sido el Director de operaciones quien haya liderado el proceso desde el principio y que no haya sido hasta poco antes de la puesta en marcha del proceso que le haya pasado el testigo a la dirección de RR.HH, hace que éste último deba consultar continuamente aspectos que desconoce pero que, a su vez, son básicos para llevar adelante el proceso.

*“Recuerdo al Director de Operaciones de la importancia de que me haga llegar en la medida de lo posible el informe con las condiciones laborales que considera necesario modificar. El jueves tengo reunión con el abogado y preciso de la información para seguir avanzando con el proceso de centralización”. (19/11/20xx)*

El departamento de RR.HH en colaboración con el abogado laboralista se atasca en el desarrollo de la parte jurídica a la espera de recibir más información.

*“Me reúno con el abogado laboralista en sus dependencias. Comentamos varios temas. Tenemos el tema de la centralización de los servicios de los dos grandes centros como tema principal. En este sentido redacta unas cartas “para ir empezando a entrar en materia”, comenta el abogado. En las mismas queda pendiente el introducir las condiciones concretas que se quiere realizar en la empresa. Si bien queda más o menos claro el tema de los horarios y cambios de jornada, no han sido aún determinados los cambios concretos que se quieren llevar a cabo en relación a los cambios contractuales a realizar. La empresa no ha acabado de determinar los criterios concretos a modificar. El director de operaciones me ha de indicar dichos cambios. No podemos avanzar mucho por la falta de información. Si bien se estableció un trabajado calendario y un esquema organizativo amplio, no se ha indagado en temas laborales de peso. Concretamos con el abogado laboralista el “timing” de trabajo para las próximas semanas a la espera de recibir más información al respecto”.(22/11/20XX)*

Algo que se va repitiendo a lo largo de los días.

*“Le comento al Director de operaciones como ha ido la reunión con el abogado el día anterior. Le pido que se apresure en facilitarme información sobre las condiciones a modificar. Me emplaza a una reunión para la siguiente semana. Concretamente, para el miércoles 28 de noviembre. Le comento que ese día le pondré al día de algunos temas que el abogado no acaba de entender y él me comenta que el gerente responsable de la centralización del proceso vendrá ese día para exponernos los cambios a realizar. Le informo que a nivel de jornadas y horarios de trabajo el abogado tiene algunas dudas que yo no le he podido aclarar. Quedamos que en la reunión de la siguiente semana lo acabaríamos de aclarar”. (23/11/20xx)*

La dirección de RR.HH tras ultimar detalles en torno a la información precisa, decide plantear a la Dirección General una estrategia sobre cómo abordar la comunicación del proceso ante los enlaces sindicales.

*“Inicialmente, me reúno con el Director de operaciones para comentar que en la última reunión el abogado precisó más detalle en los horarios y jornadas a efectos de elaborar una carta para entregar a los enlaces sindicales.*

*Igualmente, le comento de la importancia de ir introduciendo en la carta los parámetros contractuales que se pretenden modificar a nivel contractual. Posteriormente, se incorpora el gerente del centro que se va a hacer cargo del proceso y entramos a repasar punto a punto las condiciones que pensamos introducir en la carta y cambiar. El gerente me hace entrega al inicio de la reunión de un documento que repasamos los tres. Aparecen algunas dudas al abordar temas. Les comento que en la carta se ha de introducir aquello que queremos modificar pero que no se han de negociar futuras condiciones laborales. Por ejemplo como se organizarán el tema de las vacaciones una vez realizado el proceso de centralización de servicios. Es decir, que hay que distinguir entre lo que sería una modificación sustancial de las condiciones de trabajo producidos por unas justificaciones técnicas, económicas, productivas o productivas, de una nueva organización de condiciones laborales una vez ya se hayan realizado los mencionados cambios. Percibo que al no haber estado implicado desde su inicio del proceso de centralización y que una vez desarrollado por el departamento de opresiones se me ha dado el proyecto para liderarlo, no tengo de los conocimientos de base necesarios para poder defender una negociación en toda regla. Precisaré de o bien el gerente del centro o bien del director de operaciones para negociar con el comité de empresa las condiciones que se pretenden llevar a cabo en la mesa de negociación cuando se comunique el proceso de centralización".(28/11/20xx)*

Parece que la Dirección general está abierta a escuchas posibles propuestas por parte de sus colaboradores. Adapta la estrategia a los nuevos planteamientos que se le presentan por parte de sus colaboradores, en este caso, de la Dirección de RR.HH.

*"Me reúno con la dirección general para valorar unos cálculos que precisaba relacionados con negociaciones de convenio. Igualmente, comentamos temas relacionados con el proceso de centralización. Le comento que si bien estoy preparando toda la documentación, no conozco la base de las casuísticas que se llevan a cabo en los centros. Es decir, se ha impulsado este proyecto desde la dirección de operaciones y es la misma la que conoce en profundidad la base de la gran mayoría de los aspectos que se pretenden negociar próximamente. En este sentido, le comento que para llevar a cabo una buena negociación de un aspecto laboral, es importante conocer bien los aspectos a negociar. Por tanto, sería conveniente que o bien el D. de operaciones, el gerente que se va a ocupar de ambos centros o él mismo, me acompañasen en la negociación a llevar a cabo con los enlaces sindicales. El DG comenta que entiende mi postura y que asignará a alguien para que me acompañe en el proceso de centralización en las negociaciones con los enlaces correspondientes. Este es uno de los temas que no se habían hablado y considero importante abordar". (03/12/20xx)*

Se cambia de estrategia en relación a la comunicación que estaba prevista inicialmente realizar a los enlaces sindicales en febrero del 2013. No se quiere alargar



un posible proceso de negociación de febrero que se comunicaría inicialmente a los enlaces hasta octubre que se iniciaría el cambio proceso de centralización.

*“Me reúno de nuevo con el abogado laboralista para comentar los temas que afectan al proceso de centralización. Empezamos a valorar los timing de trabajo en relación a la comunicación a realizar a los trabajadores y a los enlaces sindicales de los dos centros afectados. Valoramos que no era efectivo comunicarlo a los enlaces a principios de febrero para empezar el procedimiento en octubre. Si bien se podría convocar a los enlaces en febrero, no sería necesario explicarles con detalle los cambios contractuales y los motivos que lo provocan entrando en negociaciones. Una primera aproximación a los enlaces ayudaría a dar una perspectiva optimista que aplanara el camino hacia los cursos de formación que se han de llevar a cabo entre el mes de febrero y el mes de septiembre”.(11/12/20xx)*

Parece que no acaban de quedar claros los motivos principales. Si bien se percibe que se identifican parece que no es sencillo escribirlos en un documento sobre el que argumentar la base informativa posterior. De nuevo los aspectos relacionados con las condiciones contractuales no acaban de escribirse con claridad.

*“En relación al redactado de la carta, no quedan claros los motivos que suscitan los cambios contractuales que se han de llevar a cabo. Si bien la argumentación realizada por la dirección general entorno a la situación económica de la compañía, la coyuntura de mercado y el posicionamiento de la competencia, se denota un falta de consistencia en los objetivos que se pretenden conseguir a través de dicho proceso. Acordamos que transmitiría a la Dirección general este hecho y que en paralelo trabajaría las condiciones laborales con la dirección de operaciones teniendo en cuenta que el argot que se utiliza es muy particular y se obvian conceptos sin los que es difícil definir o identificar los cambios contractuales que se quieren realizar”. (11/12/20xx)*

Se realizan nuevas reuniones y en línea con la cultura de la empresa de cuidar los conflictos se modifica el calendario inicial de comunicación. La Dirección General no quiere que exista un periodo amplio de incertidumbre. Tampoco quiere potenciar la rumorología. Inicialmente, se decide realizar una primera reunión con todos los trabajadores afectados de ambos centros incluyendo a los enlaces sindicales.

*“Me reúno con la Dirección general para marcar el timing de comunicación que previamente he valorado con el abogado laboralista. A lo comentado entre el laboralista y yo unos días antes, el director general de la unidad de negocio añade la posibilidad de realizar una reunión no solo a los enlaces si no también a todo el personal afectado. No dando información sobre los detalles, tal y como he comentado anteriormente con el abogado laboralista, pero dando un*

*mismo mensaje a todos con el fin de evitar malos entendidos que puedan encallar cualquier puesta en marcha o generar un mal ambiente entre los trabajadores. El DG apuesta por no generar más incertidumbre entre el personal que el que la actual coyuntura de mercado transmite a la sociedad. No quiere generar un mal ambiente y considera que es bueno realizar una comunicación conjunta a los enlaces sindicales y a todos los trabajadores. Insiste en que se han de realizar dos reuniones para comunicarlo a los dos turnos de trabajo por igual". (13/12/20XX)*

Se ha de acabar de decidir si se realizarán dos o una para atender a los turnos de trabajo de ambos centros.

*"Queda por ver si se realizaría una reunión en un centro con los trabajadores de ambos o, por lo contrario, se realizaría una reunión en cada uno de los centros afectados. Este hecho prefiere comentarlo antes con los gerentes de ambos centros". (13/12/20XX)*

Se acuerda trabajar el documento a entregar a los enlaces sindicales en Julio para disponer de un documento base para la comunicación a todos los trabajadores que se realizará en febrero.

*"Paralelamente, quedamos en que revisaré el documento final que aunque no se vaya a entregar el día de la comunicación en febrero, si puede servir como punto de partida para realizar el guion que se quiere transmitir a todos los trabajadores. Además el documento quedaría abierto por si desde Febrero a Julio que es cuando finalmente se realizaría la "comunicación oficial" surge algún nuevo hecho a incluso, por si lo contrario, hay que suprimir alguno de los ya redactados. En definitiva, se acuerda realizar una comunicación informal a todos los trabajadores afectados en febrero, una comunicación oficial a los representantes legales en julio y un inicio de proyecto en el mes de octubre". (13/12/20XX)*

Parece que al margen de la reunión como canal de comunicación existen otros canales como un archivo común al que pueden acceder las personas afectadas. Algo no debe ir bien porque la Dirección de RR.HH no conocía de la existencia de dicho documento.

*"El Director General me comenta que introduzca en un archivo común le estado de la situación en la que se encuentra el estado de los temas laborales. Si bien parece que se había transmitido en una reunión previa la existencia de este documento yo no me había percatado de ello". (13/12/20XX)*

La reunión será única y aglutinará todos los turnos de trabajo existentes en la organización.

*“El DG me comunica que finalmente se realizará una única reunión a todos los trabajadores en un solo centro. De este modo se pueden evitar posibles interpretaciones entre una u otra reunión”.(17/12/20XX)*

Se consensua con el abogado laboralista el “*timing*” de trabajo. Se prioriza por parte de la Dirección el no crear incertidumbre entre los trabajadores y se informa al abogado laboralista que se ha decidido realizar una reunión inicial a todos los trabajadores afectados y otra posterior a los enlaces sindicales. La dirección de RR.HHH tiene informada en todo momento al abogado laboralista de la empresa de la consecución de los acontecimientos.

*“Me reúno con el abogado laboralista para continuar tratando los contenidos de las cartas a entregar a futuro a los trabajadores. Repasamos el “*timing*” de entrega de comunicaciones a los representantes legales y a los trabajadores. Le transmito lo recogido en reunión anterior con la dirección general. Se reúnen a los trabajadores y representantes el 04/02 para informar a del futuro proceso de centralización en octubre. Posteriormente, se inicia el proceso de formación de los puestos de trabajo afectados. EL 15 de julio se comunica a los representantes legales oficialmente para entrar en proceso de negociación hasta el 31 de julio. El 01 de octubre se lleva a cabo la puesta en marcha del proceso”. (27/12/20XX)*

Dentro del buen entendimiento entre el asesor laboralista y la dirección de RR.HH, se repasa el documento base sobre el que la Dirección General realizará su discurso el 04/02. No obstante, se acuerda una revisión final con la Dirección General previa a la comunicación a los trabajadores afectados por el proceso de centralización.

*“Repasamos el documento a entregar a los representantes legales el 15 de julio porque sobre el mismo se realizará la presentación del 04 de febrero a todos los trabajadores. Si bien en esta reunión no se entrarán en los detalles de las condiciones contractuales a modificar si que ha de existir coherencia entre el documento a los representantes legales del 15/07 y lo que se transmita a l todos los trabajadores afectados el 04/02. Por ello, se trabaja el documento “oficial” sobre el que trabajar la próxima presentación a los trabajadores. En este sentido, se acaban de introducir los objetivos que se pretenden conseguir tras el proceso de centralización. En base a un estudio de una consultora externa, redacto un esquema con los puntos clave dentro de los objetivos esperados. Comentados con el abogado quedamos que los introducirá en la carta. No obstante, quedamos para el 15/01 para cerrar la carta definitiva de cara a que el Director General, sobre la misma. Pueda elaborar la primera presentación prevista para el 04/02”. (27/12/20xx)*

Se continúa con las reuniones como canal de comunicación prioritario. Se acuerda el documento final con el que trabajará la dirección general. Se implica de nuevo a las áreas principales, RR.HH Operaciones, Dirección General y el abogado laboralista.

*“Nos reunimos la Dirección General de la unidad de negocio afectada por el proceso de centralización, la dirección de operaciones, el abogado laboralista y yo. Se acaban de repasar los timings de trabajo. Se acuerda que se realizará una primera comunicación a los trabajadores en el mes de febrero para después comunicar a los representantes de los trabajadores con mayor detalle las condiciones que serán modificadas a los trabajadores afectados. Se revisan los contenidos de la carta a presentar al comité de empresa de cara a redactar el comunicado que se realizará informativo a los trabajadores de los dos centros afectados en febrero. La idea es evitar incongruencias en el comunicado informativo”. (27/12/20XX)*

Parece que la Dirección General tiene muy presente de la importancia de lo que se ha de comunicar y del cómo se ha de llevar a cabo la misma entre los trabajadores afectados por el proceso de centralización.

*“Por ello, se decide avanzar en el contenido del comunicado oficial para a partir del mismo, redactar el informativo. En definitiva, en el primer comunicado se tiene previsto explicar que en octubre se llevará a cabo una centralización de los servicios y que afectará a los trabajadores de ambos centros. No se detallarán aspectos relacionados con los cambios que se van a llevar a cabo en relación a los cambios contractuales. De este modo, se evitará entrar en una negociación hasta el mes de octubre. Se espera no alargar un periodo de negociación que puede acarrear un periodo de conflictividad. Se da por terminada la reunión y se decide realizar otra con el resto de áreas afectadas”. (27/12/20XX)*

Una vez decidido entre los que han de coordinar todo el proceso los parámetros que va abarcar el proceso, se decide poner en conocimiento del resto de áreas todas las decisiones tomadas en los últimos días. Se esperan conocer nuevos puntos de vista que puedan optimizar la puesta en marcha del proceso a partir de la primera comunicación a los trabajadores.

*“Se realiza una reunión entre los responsables Comerciales y Marketing del grupo, los gerentes de los dos centros afectados, así como, el Director General de la unidad de negocio, el director de operaciones y yo como Director de Personas. Se pone en antecedentes a las personas que no asistieron a la reunión con el abogado de las acciones que se van a llevar a cabo. Se consensuan los contenidos del mensaje a comunicar a los trabajadores y se comentan varios temas”.*

En la reunión aparecen nuevos cambios no previstos. La Dirección de RR.HH no entiende muy bien lo que se está planteando puesto que se han de tener en cuenta todos los aspectos. Parece que hay información que no se ha tenido en cuenta a lo largo de las reuniones con el asesor laboral y que hará volver a rediseñar algún aspecto de la estrategia.

*“Uno de ellos es que al parecer antes del 01 de octubre está previsto realizar algunos cambios contractuales previos a la puesta en marcha del proceso. Me quedo asombrado porque después de todo el proceso no se me había comunicado nada al respecto. Ni tan sólo al abogado en la anterior reunión. Informo a los ponentes que tendré que valorar si jurídicamente se podrán realizar los cambios que se han comentado en la presente reunión y que no teníamos previstos. No entiendo como si ya se había acordado que se iniciaría el proyecto el 1 de octubre pretenden en marzo realizar en paralelo cambios contractuales a unos trabajadores que aun siendo un número reducido están dentro del proceso de centralización. Se acuerda que el gerente que comenta el tema me informe para que pueda valorar este aspecto. En cualquier caso, finaliza la reunión con el consenso de todos los miembros del equipo y me voy con la sensación de que la reunión final acaba como la que empezó sin un criterio claro de como se han de realizar las cosas, escondiendo o dando poca importancia a aspectos que son relevantes y sin informar correctamente de los hechos que se han de llevar a cabo en el proceso”.(28/01/20XX)*

Un tercer análisis nos adentra a la realidad de un proceso concreto de trabajo en el que interactúan todos los agentes identificados en el primer análisis, en base a las políticas definidas en el segundo diario de campo.

Se trata de un proceso de centralización sin precedentes en la historia del grupo desde su fundación. La incorporación de nuevas empresas al grupo ha desembocado en la fusión continua de sociedades. De este modo, se han simplificado los procesos administrativos con la administración pública a nivel de impuestos y tramitaciones varias. Tanto en el ámbito fiscal como mercantil y laboral. La incorporación continua de empresas al grupo hace que en paralelos se hayan ido fusionando sociedades para ese fin. No obstante, el crecimiento en número y, a su vez, geográfico ha llevado a replantear la actual estructura operativa de los centros de trabajo. Ya no tiene justificación que a distancias geográficas cercanas, existan duplicidad de servicios operativos para cubrir las necesidades de servicio a cubrir en relación de las zonas en las que se encuentran dichas estructuras operativas. Por tanto, la empresa tras

realizar las valoraciones correspondientes, se ha planteado llevar a cabo un primer proceso de centralización de recursos operativos y de gestión a nivel de grupo. Este modelo es pionero y tiene como fin ser un modelo replicable a futuro a otras zonas geográficas del grupo. Ya no se justifican que a ciertas distancias geográficas exista una duplicidad de recursos. Antaño se consideraban distancias considerables pero el crecimiento en materia de presencia geográfica hace inoperativa la actual distribución de centros de trabajo. En este caso se centralizan los recursos operativos de dos grandes centros con una distancia de no más de 20 kms.

La empresa apuesta por implicar a las áreas afectadas en el proceso. No obstante, parece que la necesidad de lanzar el proyecto prevalezca sobre la necesidad de llevarlo de manera eficiente.

El canal de comunicación utilizado mayormente son las reuniones. Se realizan reuniones periódicas con los agentes implicados en el proceso. Principalmente, entre la Dirección de Operaciones, RR.HH y la Dirección General de la unidad de negocio afectada. También con los dos gerentes de los centros que se fusionarán en el proceso y por último, con los Directores Funcionales de cada una de las áreas corporativas. La DG se preocupa en transmitir en todo momento como avanza el proceso de centralización a los directores funcionales y gerentes de ambos centros. Una vez consensuado con la Dirección de Operaciones la operativa organizativa convoca en la misma reunión al Dpto. de RR.HH y las diferentes direcciones funcionales para valorar posibles necesidades de las mismas en torno a la puesta en marcha del proceso. Algunas no tienen una afectación amplia aunque otras si y no están muy conformes de que no se haya contado con ellas desde el inicio. Transmiten cierto descontento por la falta de planificación aunque parecen entender como forma parte del ritmo de trabajo latente. La Dirección de RR.HH incide en el “*timing*” de comunicación condicionada a los procedimientos legalmente establecidos. Dentro de las reuniones la Dirección general se muestra abierta a las nuevas propuestas.

El aspecto legal es el que más interés toma desde el principio del proceso. Las repercusiones jurídicas son un factor tenido en cuenta desde el inicio por parte de la Dirección General. El director de RR.HH en línea con el interés por la DG por este tema prioriza la parte jurídica como pilar de base del proceso. Para poder poner en marcha el proceso de centralización se ha de valorar minuciosamente las repercusiones legales que tendrá el cambio. La DG es muy consciente de ello. Por

ello, antes de la puesta en marcha implica a RR.HH para que realice la valoración correspondiente. La dirección general participa activamente en la parte jurídica, entre otras cosas, es quien ha de clarificar el objeto del cambio. En este sentido, trabaja un documento en el que se vislumbra la coyuntura económica del sector y las tendencias del mercado. Este documento es la base argumental que ha de sustentar los cambios jurídicos de las modificaciones contractuales de los trabajadores afectados.

Otras políticas al margen de la jurídica son también tenidas en cuenta. La política formativa también toma relevancia en el proceso aunque no esté definida. La incorporación de una nueva figura, jefe de ventas, hace que se potencie la política de selección. Las políticas en materia de formación no se desarrollan con la Dirección de RR.HH. Se plantean sin una planificación previa y se dan ya por hechas sin consulta. Si se solicita la planificación de un futuro curso en gestión de personas de la que la Dirección de Operaciones no tiene experiencia o conocimiento al respecto. En cualquier caso, la política de formación no se centraliza desde el Dpto. de RR.HH. Desde esta Dirección tampoco se actúa de forma proactiva. Los escasos medios, personas y recursos hacen que la dirección canalice las demandas a su persona e intente no transferir tensión a su equipo, ya saturado. Por tanto, el liderazgo indirecto de políticas de RR.HH por otras áreas se percibe como práctico aunque poco coherente. No obstante, es positivo el hecho de que la empresa tenga en cuenta que la formación en un proceso clave para la misma tenga su papel y representación en dicho proceso de centralización.

Si bien la DG implica a las áreas afectadas lidera el proyecto con la Dirección de operaciones desde el punto de vista operativo. No obstante, es un proceso donde la implicación principal infiere en las personas cosa que el Director de RR.HH no percibe como una prioridad por parte de la DG. Es decir, se lanza el proyecto con el soporte de operaciones y se le pide a RR.HH que lidere el proceso cuando no se le ha implicado desde el inicio. La DG decide pasar el testigo para que RR.HH lidere el proyecto pero el Director no ha participado del mismo desde el inicio.

Para supervisar las consecuencias legales del proceso, la Dirección de RR.HH tiene también reuniones periódicas con el asesor laboral. La parte operativa está bien definida aunque al profundizar en la parte legal no parece existir una idea clara de lo que quiere hacer o hasta donde se pretende llegar. Parece existir cierto desconocimiento de todas las particularidades laborales de ambos centros en materia

de lo que está o no jurídicamente blindado por convenios de empresa paralelos al marco jurídico del convenio colectivo del sector. Se percibe que la DG delega plenamente esta gestión de supervisión legal a la Dirección de RR.HH. No obstante, quiere supervisar directamente la gestión con el asesor legal. En este sentido, propone una reunión con el Director de RR.HH, el asesor legal y también con el Director de Operaciones.

Por tanto, la persona que ha de liderar un proceso clave en la gestión de persona no se siente cómodo con cómo han evolucionado los hechos. No obstante, se ocupa de los aspectos legales y de dar soporte al Director de operaciones en lo que se precise a nivel de análisis.

La cultura familiar identificada en el primer diario de campo, emerge en el momento de centralizar procesos y homogeneizar condiciones laborales para evitar posibles discriminaciones. Las condiciones contractuales de ambos colectivos son muy dispares. Cada centro con su cultura organizacional gestionaba de manera distinta cada centro de trabajo. En uno de los centros tienen blindadas algunas de condiciones de trabajo que se han de homogeneizar. Los estilos de dirección de cada uno de los gerentes son también dispares y han dirigido de manera autónoma cada uno de los centros. Se percibe que la cultura organizacional del grupo se ha ocupado en transmitir los valores para ambos centros aunque los estilos de dirección son muy distintos.

El proceso se integra en un día a día de alta carga de trabajo. El departamento de RR.HH sin apenas medios y personas se encuentra gestionando un nuevo proyecto con toda la carga administrativa que conlleva. No obstante, intenta mejorar procedimientos internos y externos para asumir el trabajo adicional.

Paralelamente, surgen algunos conflictos laborales que no tienen que ver con el proceso pero que podrían tener repercusión a futuro. En este sentido, se ha de cuidar que se acuerda con trabajadores que hayan sido trasladados de un centro a otro. Parece que la Dirección de RR.HH ha cuidado desde su incorporación el tener buenas relaciones con los distintos comités de empresa.

La dependencia jerárquica parcial del área de RR.HH en el área financiera de nuevo hace que la figura de la Dirección Financiera aproveche la tesitura para incomodar y perjudicar la gestión del responsable de RR.HH. Al no sentir el control en



procedimientos de trabajo que le dan confianza en su escasa capacidad de gestión intenta, sin éxito enfrenta al Director de RR.HH con la Dirección General. Se percibe que el Director de RR.HH ya es plenamente conocedor de las limitaciones de liderazgo del responsable financiero.

Si bien existe un planing definido existen procesos paralelos que podrían retrasar el proceso de centralización. Concretamente, la negociación de un nuevo convenio colectivo. La negociación es a nivel provincial y las reuniones de dicha negociación están siendo especialmente duras.

La comunicación a los trabajadores se revisa con esmero intentando dar cobertura a las exigencias legales evitando, a su vez, posibles conflictos con los trabajadores. Existen dos comunicaciones, una a los trabajadores afectados y otra a los representantes legales. Se decide informar informalmente a todos los trabajadores afectados para después dentro de los plazos legalmente establecidos, informar al Comité de Empresa. Parece que la empresa se preocupa especialmente en evitar la rumorología. Sobre el documento jurídico de base trabajado por la dirección general para justificar los hechos que han motivado dicho proceso, se realizará una comunicación a todos los trabajadores. Sobre esa misma base se informará posteriormente a los enlaces sindicales. En esta línea, dicho documento lo trabajan de manera consensuada la DG, el director de RR.HH, el abogado laboralista y la Dirección de Operaciones. La Dirección General parece consensuar criterios clave en acciones a realizar entre varios departamentos.

En términos generales, se han marcado como objetivos el transmitir a la organización un cambio organizacional como proceso clave en el plan estratégico de la compañía. Para ello, se han invertido esfuerzos adicionales en materia de tiempo y dedicación por parte de las áreas afectadas. La preparación previa tanto a nivel jurídico como a nivel de planificación de las distintas políticas se ha realizado bajo la supervisión de la Dirección General. Los documentos necesarios se han tenido en plazo previo a la comunicación oficial a los trabajadores afectados. Se ha cuidado con detalle que los mismos no se viesan afectados creando una incertidumbre perjudicial para ellos y que, consecuentemente, pudiese serlo también para la organización.

Por otro lado, la implicación del departamento de RR.HH desde una visión estratégica ni ha sido latente a lo largo del proyecto. La consideración del área de RR.HH como un

departamento de gestión administrativa que además ha de dar cobertura a las políticas varias que se vayan demandando desde las diferentes áreas funcionales, ha impedido que se haya podido implicar íntegramente en este proceso. El área de RR.HH no está alineada con estrategia de la empresa porque no se le dota de los medios, recursos y personas necesarias para este cometido. Se percibe la buena intención por parte de la dirección general en el sentido de que tiene presente este hecho. Entiende que es una necesidad. No obstante, la dirección general es tricéfala y la toma de decisiones queda colapsada hasta el punto que un tema de tal trascendencia para una organización que quiere posicionarse ante la competencia y mercado como una empresa puntera, no tienen en cuenta en su plan estratégico el capital humano que ha de apoyar ese objetivo. En definitiva, este hecho está en línea a cómo se desarrolla dicha área en la organización.



# 8

## Resultados

Los diferentes diarios de campo han sido analizados de forma parcializada e incorporados a lo largo de la tesis con el objetivo de integrar el caminar por la organización, que ha sido objeto de análisis, en el estudio teórico del talento en las organizaciones. En este apartado vamos a intentar hacer un análisis más integral de lo que ha sido el recorrido por la misma (el viaje por la organización) desde una visión global. De alguna forma podríamos decir que revisaremos aquellas actividades que la organización ha realizado **para atraer, seleccionar, desarrollar y retener el talento** de sus empleados, y que, configuran lo que los teóricos han denominado “*gestión global del talento*” (Tarique and Schuler, 2012). Ello nos debe permitir dar respuesta a los objetivos que nos habíamos planteado y a partir de la implicación de la Dirección en esa gestión (como agente que diseña la estrategia organizativa), apuntar qué buenas y malas acciones se realizan o deben realizarse para potenciar o no desde RR.HH el talento de las personas de la organización, en línea con lo apuntado por otros investigaciones (Calo, 2008; Heidrick y Struggles, 2012; Lewis y Heckman, 2006) que han señalado la necesidad de relacionar la gestión del talento y las acciones que se llevan a cabo desde los departamentos de RR.HH, interlocutores éstos, en el diseño de los contrato psicológico con los trabajadores.

El análisis nos va a permitir fijar una mirada a todo el sistema de trabajo que en materia de RR.HH se ha realizado en el contexto organizacional estudiado y lo haremos tanto desde una perspectiva más macro, estrategia de empresa y desarrollo de las políticas de RR.HH, como desde una mirada micro, centrada en el sujeto y su relación con la organización.

Para ello, y con el fin de entender mejor la manera de actuar de la organización, a partir del texto etnográfico elaborado, hemos estructurado nuestro análisis en los siguientes apartados, que sin ánimo de ser categorías exclusivas de la gestión del

talento, si nos hace más fácil la comprensión de la organización estudiada. En la tabla que se muestra a continuación se indican los aspectos de los que hablaremos

**TABLA 6: Aspectos tenidos en cuenta en el análisis de los resultados**

<p><b>a) Los equipos de dirección y sus colaboradores más directos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones de poder</li> <li>• El control vs reunión directa colaborativa</li> <li>• La trasmisión de los valores</li> <li>• El discurso de la persona</li> <li>• Los cambios constantes</li> </ul>
<p><b>b) Los procesos de trabajo que permiten la comunicación / interrelación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación de los procesos de trabajo</li> <li>• Políticas de RR.HH: selección/formación/planes de carrera</li> <li>• Los conflictos derivados</li> <li>• La comunicación interna/externa</li> </ul>
<p><b>c) Los espacios de interacción entre las personas y RR.HH</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos claves en el contrato psicológico</li> <li>• La incorporación de las personas en proyectos de cambio</li> <li>• Espacios en blanco para el compromiso</li> <li>• Reelaboración de la percepción desde RR.HH</li> </ul>
<p><b>d) Las buenas y malas prácticas gestionar el talento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas para gestionar el talento</li> <li>• Prácticas que no favorecen la gestión del talento</li> </ul>

FUENTE: Elaboración propia

### Los equipos de dirección y sus colaboradores más directos

El papel de la Dirección General en una organización que apuesta por **potenciar el talento** de sus trabajadores es primordial, y así en la literatura se ha puesto de manifiesto en múltiples ocasiones con investigaciones que valoran significativamente el alinear la estrategia organizacional con la identificación de las personas con talento y su desarrollo.(Pascal, 2004; Sonnennberg et al. 2010). Ello lleva consigo un discurso que destaca y valora el talento de los colaboradores y que dota de medios, recursos y

espacios al área de RR.HH para poder impulsar este cometido y difundir de una manera clara y transparente en su cultura, los valores y misión como organización que integra el concepto talento en su comportamiento organizacional.

### ***Las relaciones de poder***

La organización en la que se desarrolla el estudio está ubicada en la ciudad de Barcelona y como característica principal y que afecta a nivel estratégico, tanto en la toma de decisiones, como el posicionamiento dado al área de RR.HH en la organización, hemos de indicar que la dirección general de la organización de referencia, (contexto estudiado) se compone de tres personas. Dos de ellas dirigen cada una de las dos unidades de negocio de las que se compone la compañía y un tercero, es responsable de la estrategia de expansión. De las direcciones de cada una de las unidades de negocio dependen dos direcciones de operaciones y compras. Igualmente, existen direcciones corporativas en el área comercial y marketing, informática, finanzas y RR.HH. Existe una dirección de servicios centrales que integra finanzas, RR.HH e informática. Esta dirección la asume la Dirección Financiera. Este hecho afecta a los procesos que desde RR.HH se ponen en marcha para cada una de las áreas de desarrollo. El área de RR.HH depende jerárquicamente de la dirección de los servicios centrales y de las tres direcciones Generales.

Puede considerarse una organización muy jerarquizada. Que reparte su poder y autoridad entre los miembros que son familiares. Ese fuerte arraigo familiar en el grupo es palpable en todas sus actuaciones. La figura del fundador continua estando latente en la organización hasta el punto que su sola presencia infunde respeto. Recordamos una de las primeras anotaciones en el diario de campo primero, por parte del etnógrafo: *“Una vez en la terraza unos de los directores generales me presenta a su padre y fundador de la empresa.... Me impone su presencia al entender que tengo delante a una persona emprendedora, luchadora y con una gran experiencia empresarial.” (26/05/20xx)*

Al ser una empresa que ha ido creciendo y absorbiendo pequeñas empresas o nuevas unidades de negocio absorbe a los trabajadores y los somete a una nueva cultura familiar. En los relevos se realizan valoraciones económicas pero no se valoran aspectos relacionados con la fusión de las culturas de las nuevas adquisiciones y sus repercusiones. Algunas veces con cierto éxito por ejemplo el texto citado: *“Llego al*

*centro sobre las 13 h. Me presentan a los trabajadores del centro. Uno de los que hoy trabaja como operario fue el antiguo fundador. Me comenta que “yo fundé la empresa y yo soy autónomo”. ...La gerencia me comenta que no es fácil lidiar con alguien que fue fundador y hoy es operario pero que se ha realizado un buen trabajo y está muy satisfecho por el apoyo recibido en todo momento por la gerencia... (16/06/20xx),*

Esto supone situaciones en las que existen de base ciertos “desacuerdos” entre las decisiones que se toman desde la sede central y las unidades de negocio que se repiten en alguno de los centros y que estos verbalizan:

*“El gerente me presenta al personal...Hablamos de la integración en el grupo de diferentes familias, cada una de las cuales representa una cultura aunque enfocadas a un mismo negocio. Me comenta “la dificultad que supone la entrada en el grupo” y “que hay cosas que realizan desde la central que no veo la utilidad” “por otro lado entiendo la importancia de hacernos fuerte” “el futuro es incierto y nos pueden dar por todos lados”. (21/06/20XX)*

La dirección de la empresa, presta un alto grado de atención y vigilancia al cumplimiento de los objetivos. No obstante, no es sensible a la necesidad de dotar de los medios a alguna área funcional. Concretamente, desde el área de RR.HH se solicitan medios, recursos y personas para cubrir las necesidades del departamento. Solo tras la insistencia del director de RR.HH, que es constante para poder efectuar el cumplimiento del “reporting”, se le dotan de los medios necesarios. El poder de decisión de la dirección de la empresa, en situaciones como la actual, se ve condicionado a lo “urgente” que tal decisión sea para alcanzar resultados. El Director de RR.HH comenta: “El departamento precisa de medios técnicos y humanos para llevar a cabo las necesidades que surgen de la propia organización. Después de varios meses reclamando medios, la DG dio luz verde a la contratación de una nueva aplicación que permite elaborar listados. Gracias a los cuales podemos realizar una lectura sobre hacia donde se dirige la organización. (14/12/20xx)

Esta exigencia en el cumplimiento de objetivos se extiende a otras áreas de la organización.

La estrategia de la organización y los resultados están claramente relacionados (Walker, 1980; Jackson y Schuler, 1990; Sears, 2002; Gubman, 2004) y, por ello se ha apuntado que la localización del talento en la organización puede “dar valor” y aumentar los resultados de organización. Volveremos a retomar este punto para entender el discurso de las personas en esta organización.

### **Control centralizado Vs. reunión directa colaborativa**

La dirección utiliza como sistema de trabajo una reunión entre el departamento de RR.HH y las dos unidades de negocio con cada uno de los Directores generales correspondientes, así como, con dirección de servicios centrales. La dirección general de expansión no participa en la reunión de RR.HH y Dirección General. Este sistema de trabajo puede parecer desde el punto de vista del etnógrafo una forma de interrelación “*más amable*” para organizar el trabajo aunque en la práctica significa un control más directo y una escasa delegación de funciones y decisiones. Así se describe esta forma de trabajo operativo:

*“A las 17:00 hs. tengo una reunión con Gerencia. La primera presentación del plan de RR.HH. No pretendo elaborar un plan exhaustivo de acción. Simplemente, se trata plasmar en unas transparencias dónde estamos y hacia dónde pienso que deberíamos ir”. (07/06/20xx)*

*“Se realiza la reunión mensual de Dirección de RR.HH y Dirección General de las dos unidades de negocio. Desde RR.HH, se explica el estado de los proyectos del año. Se expone la necesidad de marcar nuevos procedimientos de trabajo en una de las dos áreas de negocio”. (11/10/20xx)*

Pero la toma de decisiones se consensua entre los tres directores generales que, si bien cuentan con la dirección de servicios centrales en la toma de decisiones, hay que decir que las decisiones estratégicas se toman entre los tres Directores generales que constituyen, como hemos dicho el grupo familiar.

*“Se realiza una reunión entre el Responsable de RR.HH y una de las dos direcciones de negocio. Ésta plantea los cambios a tener en cuenta para el próximo presupuesto del 20XX. Durante la reunión entra el segundo responsable de área de negocio y los tres debaten el tema de los incrementos y nuevas contrataciones para el próximo año”. (08/11/20xx)*

El nivel de decisiones de la dirección general es amplio. Se deciden desde temas estratégicos como “*plan de centralización*”: *Con motivo de un nuevo cambio organizacional a gran escala en la organización, se realiza una reunión en la que participan, el Director de operaciones, Director Comercial, Director de Marketing, Director de RR.HH, Dirección General y dos gerentes de los centros implicados en un proyecto que se va a llevar a cabo en relación a la centralización de dos de los tres centros de mayor volumen en la organización. (13/09/20xx)*, hasta temas operacionales a nivel de horarios de las oficinas centrales o de la recepción de las



mismas. Tal es el caso del calendario:...*Se aprueba el calendario laboral para el personal de oficinas...Recibo 2 mails de felicitación que transmito a la Dirección General entendiendo que el mérito es suyo, al fin y al cabo es quien aprueba las acciones. El personal está contento con la acción. (22/11/20xx).* Es una manera de trabajo habitual que es aceptada por los trabajadores.

A nivel operativo cada uno de los directores de las unidades de negocio decide como gestiona a sus equipos de trabajo. El director general de expansión también tiene sus propios criterios.

Esta situación, por una parte centralizada en la dirección y presencial a través de las reuniones, y por otra parte decisiones a nivel de unidades de negocio, limita la unificación de criterios de actuación en relación a temas tanto relacionados con aspectos de promoción del personal por ejemplo la decisión de una unidad de negocio: *me comenta que han decidido darle la oportunidad a una de las administrativas para asumir el cargo de Gerente de centro. La idea es darle un periodo de formación de dos años para que vaya aprendiendo a asumir las responsabilidades correspondientes.* Se deja a la dirección de RR.HH sin ese poder de decisión consensuado que parece era una de las características que la Dirección había planteado como sistema de trabajo en la empresa. El Director de RR.HH ante esta postura decide: *“Pienso que no es la persona adecuada para el centro. Pero, preparo un plan de carrera para esta persona. Incluyo formación en gestión de equipos de trabajo, finanzas para no financieros y técnicas de venta. (19/12/20xx).*

Ante un proyecto importante que va a representar ciertos cambios, de nuevo el sistema de reunión delimita el proyecto y recoge la postura de sus equipos:

*“Reunión con los Directores Funcionales. Se les informa del proyecto y surgen las primeras consultas. La presentación del proyecto es explicada por el Director de Operaciones. Se expone el contenido del proyecto y un calendario en el que se hace constar un periodo de consultas y de aportaciones de las diferentes áreas funcionales para poder valorar la aportación de cada uno de los responsables de área. La empresa, una vez realizada una primera valoración, informa a las partes implicadas del proyecto”. (27/09/20xx)*

O la reunión sirve para tomar decisiones sobre otros o sobre aspectos operativos:

*“Me reúno con la dirección general para valorar el informe que se ha de realizar para el bufete de abogados en relación a las causas que han motivado la centralización... Están valorando las diferentes causas organizativas y económicas que justifique la modificación sustancial de las condiciones de trabajo de los trabajadores afectados. Si bien existen causas organizativas y también económicas algunos cambios son derechos adquiridos de los trabajadores y, por tanto, será difícil cambiarlos. La idea de la empresa es unificar criterios retributivos para evitar discriminaciones entre trabajadores de los diferentes centros. No obstante, algunos cambios podrían propiciar el descontento de algunos trabajadores. Es por ello, que las causas han de estar bien justificadas”.*(17/01/20xx)

En general, no se aprecia un consenso en la operativa a nivel de gestión de personas al margen que las decisiones se consensuan entre los tres directores generales del grupo. Por tanto, ya desde el inicio, estratégicamente, emerge un modelo poco eficiente en lo que a toma de decisiones se refiere. No se cuenta con una estructura que permita *“hacerse flexibles”* y *“adaptarse al cambio”* propio de los nuevos modelos de mercado actual (Recuero, 2006).

El control de las decisiones estratégicas y las más operativas, pasan de nuevo por la dirección general como órgano fundamental. La reunión entre los directivos, incluido RR.HH, aspecto que aparentemente es importante, sirve para dejar constancia del poder, de las decisiones tomadas y del consenso o no entre el grupo familiar. Dos elementos importantes a señalar, por una parte lo poco operativo que tiene que ser decidir en una reunión cuestiones que pueden perfectamente delegarse y la falta de confianza en delegar funciones. No es de extrañar que el modelo que se presenta de trabajo, se repita en las ares funcionales y que desde RR.HH vea la necesidad de consensuar al menos una línea base que permita linearse a la estrategia. El director de RR.HH ante las nuevas situaciones expone”... *la necesidad de marcar nuevos procedimientos de trabajo en una de las dos áreas de negocio.*(11/10/20xx)

### ***La transmisión de los valores***

El valor otorgado al trabajo, es algo que preocupa a los investigadores actualmente y también a las organizaciones. El significado del mismo y lo que se espera conseguir a través de él ha sufrido variaciones que no siempre la empresa es consciente. Cuando

ésta marca estrategias para su retención, constituye el significado del trabajo un elemento clave. ¿Cómo se piensa el trabajo en esta organización?

Se percibe una cultura de “*trabajo intenso*” en un grupo de reciente fundación (cerca de 10 años) en la que dentro de la política de expansión y crecimiento se procura no incrementar a la empresa matriz con una alta infraestructura de personal. Desde la empresa matriz se gestionan las áreas operativas, tales como, mantenimiento, comercial, marketing, operaciones y RR.HH. Si bien este hecho puede ir en decremento del bienestar en el trabajo se prioriza el reducir costes dentro de una cultura de contención financiera acorde con los valores de control y en línea con las acciones de “*poder*” ya existentes. En esta línea, se transmite una política de trabajo dinámica en la que se lanzan múltiples proyectos. Podríamos afirmar que siguiendo a Gratton, 2010, la empresa está atenta a aportar a los trabajadores, proyectos interesantes que les permitan “*mantener el talento*”.

La Dirección tiene interés en que exista una cohesión de los grupos de trabajo entre los centros que conforman la organización. Se realizan actividades para potenciar este hecho. Se fomenta la integración de equipo dando sentido al porqué del trabajo realizado. El grupo destina recursos en organizar eventos enfocados a informar a los empleados de los valores de la compañía, integración de la diversidad, valor del esfuerzo y trabajo intenso. Existen algunos aspectos relacionados con la identificación del trabajador en el grupo que podría entenderse como un ejercicio de hacer sentir al trabajador como parte integrante de la misma. Este es el texto recogido en uno de los primeros diarios de campo: “*Un grupo de músicos inician una danza africana en la que los 350 trabajadores y asistentes del acto participan tocando un jambe.... Se realiza un exitoso ejercicio de “integración” La diversidad de los centros dificulta el conocimiento entre los trabajadores de la compañía*”. (26/05/20xx)

La empresa transmite desde la Dirección General los valores de la compañía, y lo hace a través de sus presentaciones públicas: “*Uno de los directores generales da un discurso de apertura. Comenta en su inicio “los valores de la compañía son, el trabajo en equipo, la dignidad...” Sitúa a la empresa informando de los resultados obtenidos y hacia dónde se dirige. Igualmente, comenta que “el resultado del trabajo de la compañía dependerá de que cada uno de nosotros haga bien su trabajo”* (26/05/20xx) o textos escritos en la revista: “*l es que en la vida nos encontramos continuamente con desafíos excepcionales que hay que superar i otros con los que acabamos*

*conviviendo día tras día*". Claramente se presenta la empresa con un discurso orientado a resultados y hacia el trabajo conjunto, integrando a todos hacia un futuro.

No obstante, no en todos los niveles jerárquicos se percibe de la misma forma. En el caso de las direcciones funcionales, dentro de la corporación, esos valores van asociados a una carga de trabajo que fomenta un *"estar por estar"* poco acorde con la productividad de los nuevos modelos de *"management"*. El sujeto parece sufrir esa *"visión"* de cambio asociada a una carga de trabajo excesiva. Esta carga excesiva de trabajo imposibilita potenciar un plan que permita identificar las conductas de los trabajadores más destacados (Smart, 1999), en un momento clave de cambio organizacional

*"Percibo un ambiente muy cargado de trabajo y dentro de un clima laboral poco amable. Quedarse después de la hora de finalizar no sólo es la nota predominante si no que se asume como natural y se señala con el dedo a quien cumple su horario de trabajo. Uno de los Direcciones de operaciones me comenta "parece que se les cae el lápiz" y yo de aquí para allá a los centros a cualquier hora. Discurso victimista, poco proactivo y cargado de envidia".*  
(19/12/20xx)

La empresa se ocupa en informar de su misión y valores a sus colaboradores a través de diferentes medios, aunque no tanto en transmitirlos. En esta línea, a través del manual del colaborador que se entrega a las nuevas incorporaciones, se informa en un dossier de los valores de la compañía. No obstante, no se realizan actividades orientadas a ese fin que demuestren efectivamente el *"cómo se entienden"* esos valores.

La información que recibe el sujeto en relación hacia donde se dirige la organización, comentado anteriormente, se obtiene en el evento anual de la empresa. No obstante, no se recoge en el recorrido de los tres diarios, momentos en los que la Dirección General haya hecho mención de la misión o visión de la empresa a sus colaboradores y menos aún, que integre la palabra talento en su discurso institucional (recogido por otro lado en el manual del colaborador). Es difícil por tanto que se potencie el compromiso de los empleados, elemento clave en la gestión del talento, (Ulrich, 2007) cuando el discurso sobre los valores solo se menciona de manera indirecta, o

abusando de la “*presencia*” que el fundador tiene en la empresa en la celebración anual.

En definitiva, la organización se ocupa en que el sujeto se identifique con la idea de grupo para integrar las diferentes culturas que se recogen por la absorción de otros negocios con estilos que no son los propios del grupo. No obstante, no tiene en cuenta aspectos básicos en relación a la integración de los trabajadores fuera de la idea de pertenencia a un grupo.

### ***El discurso de las personas***

Podríamos afirmar que una de las decisiones importantes de esta organización es sin duda, la incorporación de un Director de RR.HH en la empresa. Seguramente es la apuesta más clara por considerar a las personas un elemento estratégico de la organización y dar sentido a las actividades que este departamento pueda llevar a cabo. La incorporación de un Director de RR.HH a un área inexistente hasta poco antes del inicio de este trabajo de investigación, hizo que se tuvieran que reorganizar los procedimientos hasta la fecha existentes.

Durante los primeros meses la Dirección de RR.HH se implica en el nuevo proceso esperando apoyo por parte de la Dirección General en consecuencia con “el contrato psicológico” establecido entre ambas partes Dirección General y director de RR.HH. Con el paso de los meses, desde RR.HH se relata en uno de los diarios: *“Tras un periodo de 7 meses en la compañía, detecto un discurso ambivalente por parte de la D. corporativa. “Hemos de ver cómo llegamos, porque al final se llega pero como se llega....” y otro en la línea “hemos de llegar a esto y a esto otro porque ahora es el momento....”*. Se detecta un doble discurso por parte de las personas que dirigen la organización que hace que, a pesar de compartir reuniones de toma de decisión y espacios de trabajo conjunto, el peso del poder y el control dibuje la situación como: *“...En definitiva, por un lado es consciente de que no disponemos de los medios y recursos para asumir ciertos retos y por otro lado marca un ritmo de trabajo basado en la perfección y la exigencia no acorde con los recursos indicados”*. (19/12/20xx).

No es solo la decisión de incorporar a RR.HH en la línea estratégica de la empresa una decisión importante sino también dónde se ubica esta persona que potencia y desarrolla las personas. Igual que sucede en otras empresas también de ámbito familiar, nace inicialmente del área financiera. Este proceso de nacimiento natural

conlleva una adaptación de nuevas funciones y responsabilidades que van dotando de cierta autonomía al área de RR.HH hasta que toma su propia identidad. En este caso, la Dirección Financiera es a su vez, dirección de servicios centrales de la que depende RR.HH y este hecho, hace que el área de RR.HH no pueda desprenderse de dichos procedimientos y vaya tomando identidad propia.

En línea con lo indicado por Olsen (2000), debería existir un proceso natural, que permitiera pasar de un departamento tradicional orientado a la dotación de personal y la contratación, a convertirse en un departamento dedicado ampliamente a la atracción y retención del talento. Pero este hecho no solo es difícil que se dé en esta empresa sino que demuestra que la preocupación por las personas no es su talento sino los aspectos ligados a economía y finanzas, hecho que lleva a RR.HH a dedicar tiempo y espacio a estas actividades, en lugar de a focalizarse en el talento de sus trabajadores: *“Presento tras el Powerpoint una serie de Excel que derivan de lo que podría ser un primer informe de ratios” (07/06/20xx)*

En línea con ello, la carga de trabajo en la realización de tareas administrativas-financiera es elevada:

*“Detecto que el nacimiento del departamento de RR.HH empezó como una extensión del departamento financiero. Esto provoca que tareas que cuelgan de ambas áreas en relación a la gestión de personas, acaben en el dpto. de RR.HH. La persona que se responsabiliza de las nóminas se ha quejado alegando que si bien es experta en nóminas ella no tiene conocimientos en contabilidad y que no llega a entender ciertos procedimientos. Yo le doy la razón”. (20/12/20xx)*

La dirección o mejor dicho los directores son conscientes de la carga de trabajo global pero cuantifican las necesidades en función del número de personas ya existentes en las diferentes áreas de trabajo. Dato que corrobora la impresión de que la buena gestión en relación a las personas, es equiparable a las tareas que se realizan en el departamento de Mantenimiento del grupo: *“no se puede incrementar el volumen de los trabajadores porque en el departamento de mantenimiento también hay dos personas y poner una tercera en el departamento de RR.HH implica poner a otra en el departamento de Mantenimiento que también son dos”*

En definitiva, no parece existir consciencia del posicionamiento del área de RR.HH en la organización. Parece existir un discurso ambivalente sobre la importancia de las personas sin dedicar los medios y recursos acorde con el discurso manifiesto. Consecuentemente, no se detectan líneas estratégicas orientadas a la potenciación del talento en la organización. Algo que tal y como indicaron Bourdreau y Ramstad (2005), sin una identificación del talento es difícil una toma de decisiones estratégicas alineada a las personas.

Durante el tiempo que duró el diario de campo se estableció que dos de los tres directores generales conjuntamente con la Dirección financiera constituyesen un comité para tratar temas de personal. Paradójicamente, un tercer director general no participa de este comité aunque si decide sobre temas tan banales como el decidir el horario de la recepcionista de los servicios centrales del grupo. Este ejemplo puede dar una idea de con que ritmo avanzan las políticas de RR.HH del grupo y como pueden avanzar las que se refieren a acciones de cada una de las unidades de negocio, que en el día a día se han de desarrollar *“sobre la marcha”* porque dependen de procesos de trabajo que atienden a cubrir ciertas operaciones locales. La pregunta a hacer sería ¿En qué operaciones locales o corporativas no intervienen las personas?

El investigador anota como etnógrafo su reflexión: *“..si las personas son lo más importante de la organización, ¿por qué no se dotan de los medios necesarios para gestionar de la mejor manera posible ese capital humano? Y en materia de gestión del talento, atraer, retener y desarrollarlo, ¿qué queda por hacer? Hoy aún queda todo por hacer”*. (25/11/20xx)

Las decisiones centralizadas y estratégicas llevan a la empresa a proponer un proyecto integral de centralización que afecta a dos unidades de negocio. En el mismo, la Dirección de RR.HH debería haber estado implicada desde el inicio. Sin embargo, la Dirección General del área de negocio afectada, implica a la Dirección de Operaciones para desarrollar el proyecto. Lógica, la reflexión que desde RR.HH se hace al respecto: *“Tras una reflexión por, mi parte y teniendo en cuenta que el departamento de RR.HH es el de mayor implicación y que el aspecto jurídico nos marca unos periodos legales a aplicar, no acabo de percibir como positivo que haya sido el Director de Operaciones quien haya liderado el proceso desde el inicio”*. (13/09/20xx).

Las personas preocupan aparentemente a la dirección y su preocupación se ve satisfecha a partir de la figura del RR.HH que ejecuta las políticas “*mínimas*” relacionadas con la administración de personal más que las propiamente decisorias de RR.HH y menos las de atracción, desarrollo y potenciación del talento de los trabajadores. Aún así con interés y preocupación la dirección general pregunta aparentemente interesada: *“Me reúno con DSC y despachamos temas en RR.HH. Al principio de la reunión me pregunta “¿Qué tal todo? ¿Estás feliz?”. Me sorprende la pregunta. ...Me siento profundamente contento por ver que un responsable de alto nivel le pregunta a un recién incorporado no tan solo por su estado “funcional” dentro de la organización sino también por su estado “personal”. (31/05/20xx)*

Dentro de ese contexto algo “*superficial*” la Dirección general se muestra interesada en aprender de sus colaboradores ya que en muchos casos sólo se conoce el sector heredado de anteriores generaciones. Como diría Boterf (2000) “*saber aprender y aprender a aprender*” es ya un primer paso para gestionar el talento de las personas. Se comenta: *“yo llevo más de 20 años en la empresa y me gusta conocer vuestras impresiones” “Yo siempre he estado aquí”. (26/05/20xx)*

### **Los cambios constantes**

La organización analizada, podríamos afirmar que es dinámica, atenta a los cambios del entorno, muy relacionada con el contexto organizacional de su sector y competitiva. Está bien posicionada y claramente en expansión. Pese a haber dicho que esta jerarquizada, los niveles de la estructura no son muchos. Las decisiones se toman en la cúpula de forma consensuada y las unidades funcionales toman sus decisiones con sus colaboradores más directos. Esta estructura, teóricamente, la hace ágil y “*muy activa*”.

Se detecta que el sujeto percibe encontrarse en una empresa donde hay continuos cambios dentro de esa marcada cultura familiar. Son frecuentes los comentarios: *me encuentro con G1 para intercambiar impresiones sobre el centro que dirige. Me comenta que ya lleva casi dos años y que “han cambiado muchas cosas”. (26/05/20xx).*

A ello se junta el que la empresa se encuentra inmersa actualmente en un proceso de cambio y crecimiento continuo fruto de nuevas adquisiciones de negocio dentro del grupo. Es común escuchar comentarios como: *Me comentan que hacía 5 años no*



*había nada y que los departamentos se han ido constituyendo desde entonces. “Parece increíble cómo hemos avanzado en estos últimos años”. (23/06/20xx)*

Ante nuevos procesos de cambio la empresa se preocupa por gestionar la incertidumbre que pueden generar dichos cambios. La comunicación o los rumores que son habituales en un entorno de “*cambio constante*” requieren decisiones. Se anota en uno de los diarios de campo:

*“El DG apuesta por no generar más incertidumbre entre el personal que el que la actual coyuntura de mercado transmite a la sociedad. No quiere generar un mal ambiente y considera que es bueno realizar una comunicación conjunta a los enlaces sindicales y a todos los trabajadores. Insiste en que se han de realizar dos reuniones para comunicarlo a los dos turnos de trabajo por igual”. (13/12/20xx)*

Algunos cambios, se vinculan a la innovación en la oferta de servicios adaptados a las nuevas tendencias de los consumidores acorde con los nuevos modelos de mercado: *“El cuidado medioambiental del lugar, la innovación de los diferentes servicios ofrecidos y el potencial del centro”. (31/05/20xx)*

La dirección es consciente que una de los aspectos más importantes para garantizar el éxito del cambio es la integración de todas las áreas afectadas ante grandes proyectos que se han de llevar a cabo en la organización. Incorporar a las personas afectadas supone hacer partícipe de la estrategia de cambio y recoger posibles problemas que puedan verse desde ángulos diferentes. Así se plantea, dentro de la dinámica de trabajo: *“se realiza una reunión en la que participan, el Director de operaciones, Director Comercial, Director de Marketing, Director de RR.HH, Dirección General y dos gerentes de los centros implicados en un proyecto que se va a llevar a cabo en relación a la centralización de dos de los tres centros de mayor volumen en la organización”.(13/09/20xx)*

No obstante, se “*olvidan*” los aspectos culturales de cada uno de los centros afectados. Únicamente, se llama la atención de los aspectos operativos y jurídicos.

*“Finaliza la reunión con un aplazamiento para valorar jurídicamente que cambios a parte de los de jornada puede suponer el cambio de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo de los trabajadores afectados. Se prevé que se realice un cambio de envergadura para Octubre del 2013. Este cambio afectaría a todas las direcciones funcionales existentes en la*

*organización. No obstante, inicialmente se valoran las posibles acciones desde las principales áreas de la compañía". (13/09/20xx)*

El cambio queda reducido a decisiones tomadas estratégicamente por Dirección, operativamente bien diseñadas pero en el proceso de implantación las personas desaparecen como agentes sociales y simplemente como "oyentes" pasivos. Una forma de no aprovechar la dinámica del cambio para integrar en proyectos a las personas que tienen talento para redefinir su propio trabajo y darle valor para él mismo y para la organización.

### **Procesos de trabajo que permiten la interrelación y comunicación**

Los departamentos de RR.HH, donde confluyen tanto las decisiones estratégicas de la dirección, como las demandas de las unidades operativas en materia de "*gestión de las personas*" se convierten, o debe convertirse, en el punto "*clave*" de la gestión del talento. En la literatura los investigadores se posicionaban o bien en la segmentación de las personas con talento como estrategia de la dirección para invertir en el desarrollo de personas que aportan valor a la organización, (Axelrod, Handfield-Jones, y Michaels, 2002; Michaels, Handfield-Jones, y Axelrod, 2001) cosa que ya hemos visto no es el caso en la organización estudiada, o en "*optimizar*" las políticas de RR.HH como interlocutores mas directos con las personas que mediante el contrato psicológico establecido pueden gestionar expectativas (Schmitdt y Deshon, 2007). Es este aspecto el que nos interesa analizar.

Ya hemos señalado que la dirección de RR.HH ha de consensuar con una Dirección General tricéfala y paralelamente con una dirección de servicios centrales las políticas a desarrollar. Este hecho dificulta enormemente la toma de decisiones en materia de desarrollo de las nuevas políticas que desde el área de RR.HH se quieren llevar a cabo, fruto de su visión amplia sobre su cometido.

Esta falta de consenso no facilita que las políticas se orienten a la gestión o potenciación del talento aunque sí que la dinámica de trabajo del día a día, hace que se apliquen políticas para desarrollar los proyectos que se van generando desde las direcciones generales de cada una de las áreas de negocio. Que si bien parecen ser Direcciones generales no lo son a nivel corporativo. Es decir, cada una de ellas ejecuta sus propias decisiones como si estuviesen dirigidas (y no lideradas) por Directores de negocio de unidades independientes que no sirven a un interés común.

Este hecho se ve reforzado porque no existe una dirección general única. Tres son los directores generales que han de consensuar el rumbo del barco y orientarlo a buen puerto. Evidentemente, tarea inimaginable en un navío.

Esta falta de planificación estratégica difiere con el planteamiento que Sonnenberg y Van Zijderveld (2010) hacían sobre la gestión definiéndola como la capacidad de crear y optimizar “*continuamente*” los recursos de talento necesarios para ejecutar una estrategia de negocio. Un dinamismo que no se recoge en esta empresa, que se ve paralizada por su propio funcionamiento. RR.HH, en este caso el etnógrafo, relataba: *“Tengo la percepción como responsable de RR.HH que todo lo que expongo puede o no cuadrar con el estilo de Dirección pero siempre se me escucha y atiende con educación y profesionalidad. No obstante, creo que algunas de mis propuestas no avanzan por quedarse estancadas a la hora de decidir. Son tres Directores generales los que han de consensuar los temas y esto dificulta avanzar. Tengo la sensación que la dinámica de decisiones por parte de la Dirección General no es acorde con el nivel de desarrollo que exige la compañía.”* (22/11/20xx).

El dinamismo mal entendido dificulta la realización de acciones planificadas, y esto vemos que ocurre en RR.HH. El departamento de RR.HH tiene dificultades para llevar a cabo los distintos proyectos que se lanzan en cada unidad de negocio. Cada uno de los directores apuesta por los suyos. Este hecho se extiende a otras áreas funcionales corporativas que también sufren esa sensación de carga de trabajo que supone llevar a cabo proyectos paralelos como si se tratase de dos empresas “*diferentes*” dentro del mismo grupo.

Por otro lado se hace mención en el texto etnográfico a la escasez de tecnologías en el área de RR.HH para cubrir las necesidades en materia de “*reporting*”. Elemento clave para la optimización de procesos en relación a las áreas de trabajo definidas en un área de RR.HH (Byham, 2001; chowanec y Newstrom, 1991; Heinen y O’neill 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000) ya que facilita la información necesaria en la toma de decisiones. Dar respuesta rápida a peticiones implica recursos para ejecutar la demanda: *“A las 12:30hs. Acabo de ultimar un informe para gerencia pero me faltan datos. Los programas no facilitan los datos de manera óptima. Siento que los recursos tecnológicos no facilitan la obtención de datos para llevar correctamente la gestión de personas precisa para un buen funcionamiento de la compañía.”* (06/06/20xx)

Al margen de los escasos recursos tecnológicos, existe una marcada cultura del “reporting” que tiene su “interés” en el exceso de control que la Dirección General quiere tener sobre las distintas áreas funcionales. Este control lo canaliza a través de la Dirección de Servicios centrales, a su vez, Dirección financiera. RR.HH que implica la cuenta de mayor gasto en la cuenta de explotación, sufre una presión adicional. En esta línea, la Dirección General da luz verde a una nueva aplicación que facilite el “reporting” de datos de la Dirección de RR.HH.

Curiosamente, al no existir procesos estándares, no se pueden obtener los mismos ratios en una u otra área. Este hecho también es debido a que cada una de las unidades de negocio no desarrollan exactamente la misma actividad pero el recuento del personal, no se rige por el mismo criterio. En una de las áreas de negocio, se computa al personal de una manera y en la otra área de otra. Todo soporte, en esta materia ha necesitado de la insistencia de RR.HH para conseguir una herramienta de gestión: *Después de varios meses reclamando medios, la DG dio luz verde a la contratación de una nueva aplicación que permite elaborar listados. Gracias a los cuales podemos realizar una lectura sobre hacia donde se dirige la organización..* (14/12/20xx). A pesar de ello ni la Dirección de RR.HH percibe que puede controlar su tarea (falta de medios) ni la Dirección General, pese a intentarlo, tiene el control en materia de “reporting”. No obstante, existe una exigencia por parte de las direcciones generales en trabajarla.

### ***La planificación de los procesos de trabajo***

El alto dinamismo que se quiere dar a la organización hace aún más imprescindible una buena planificación para no hacer del cambio una constante en el que “el cambio por el cambio” sea la tónica.

Así pasa que en el área de RR.HH, se llevan a cabo proyectos de trabajo de forma alternativa pero no se puede realizar una planificación previa suficiente para optimizar el resultado de los mismos. Existen proyectos que se optimizan más y menos aunque en general se llega al final de los mismos con una baja sustentación de procedimientos capaces de darles continuidad. Ello hace que RR.HH tenga la sensación que en el texto se expresa: *“Por la tarde me reúno con la DSC para explicarle que creo haber encontrado la respuesta a las preguntas que se han ido surgiendo en relación a las necesidades del departamento de RR.HH. Creo que se ha pensado demasiado en el*

*puesto y la persona y no tanto en los procedimientos de trabajo existentes.”*  
(28/11/20xx)

La planificación no es un término dominante en el proceso de trabajo. Las necesidades de la dirección general de cada unidad de negocio y, en línea, con lo comentado anteriormente en relación al interés por llevar a cabo proyectos autónomos y no tanto corporativos, prima de nuevo en la prioridad de políticas a desarrollar. Sirva de ejemplo que a raíz de un nuevo proceso de centralización de dos centros, se paraliza el ambicioso plan de formación (corporativo) para centrarse en un plan algo más “local”. *”Teniendo en cuenta el proyecto de centralización abogo por ser cauto en el cambio de plataforma al interpretar que el proyecto de centralización va a llevar mucho trabajo para el área de RR.HH. Ya estamos saturados y con este proyecto, hemos de reorganizar los proyectos para el 20xx. Hablamos de necesidades formativas. Y se prioriza la formación para el proceso sobre las acciones solicitadas por parte de los directores funcionales y gerentes de los centros (18/09/20xx).* Aún viéndose la importancia el Plan de formación se deja de lado.

En relación a la falta de planificación y en línea del trabajar “a salto de mata”, surgen incidencias que podrían haberse previsto pero que por lanzar proyectos sin la planificación precisa, parece que las incidencias se sufren desde las distintas áreas funcionales.

*“Surgen dudas sobre cómo se va a gestionar la parte administrativa de la centralización de dos centros de peso cuando en la actualidad ya surgen algunas incidencias administrativas no solventadas de manera eficiente. El responsable de sistemas de información no parece encontrar en el proyecto una carga importante de peso. Por otro lado, el responsable de mantenimiento debe reubicar a ciertas personas en materia de calidad y medioambiente. En la calendarización de tareas gran parte de la carga de trabajo recaerá en las áreas de RR.HH y opciones. Los cursos de formación que deberán realizarse a los diferentes colectivos de referencia se deberán realizar entre los meses de febrero y junio, tras la comunicación a los enlaces sindicales del cambio a realizar. Por otro lado, se está negociando el convenio colectivo y si no se aprueba antes de final de año podría modificarse el calendario preciso”*  
(27/09/20xx)

Se puede afirmar además que la planificación de los procesos de trabajo en cada una de las áreas funcionales, es diferente aunque tienen un mismo denominador común, supone una excesiva carga de trabajo. Una carga que afecta al clima labora: *“Percibo*

*un ambiente muy cargado de trabajo y dentro de un clima laboral poco afable". (19/12/20xx) y que la dirección no es consciente pese que pueda afectar a temas económicos: Al existir varios DG (1, 2, 3) "se pueden mezclar criterios y creo que sería interesante unificar criterios de cara a la elaboración del presupuesto de este próximo año" (300/6/20XX)*

Es una constante detectada por RR.HH que afecta no solamente a su departamento sino en otras áreas funcionales. Por ejemplo, el departamento de Informática también va saturado y su colapso afecta a todas las unidades funcionales de los servicios centrales.

### **Políticas de RR.HH: selección / formación / planes de carrera / retribución**

El Departamento de RR.HH lleva a cabo su actividad a través de las funciones clásicas encomendadas y está compuesto por dos personas. Una gestiona la administración de RR.HH con una dedicación exclusivamente en funciones administrativas de personal, y la otra, como Director de RR.HH, gestiona el resto de políticas de las diferentes áreas (selección, desarrollo, negociación etc.).

Este hecho es debido a la influencia de Dirección de servicios centrales, y su vez, dirección financiera, sobre el área de RR.HH. Ésta vuelca muchos de los procedimientos al área de RR.HH en primer lugar porque el Departamento de RR.HH se creó bajo la sombra del área financiera antes de que un consultor externo dirigiese el área durante dos años. En segundo lugar, por la enorme carga de trabajo que también tiene el área financiera que estratégicamente también, se derivan a RR.HH. Estos aspectos marcan la pauta de trabajo del área. En esta línea, esta carga de trabajo no es aislada si no que se hace extensiva a otras áreas funcionales. Este aspecto es importante indicarlo puesto que es una de las causas que retrasa o dificulta la puesta en marcha o dinamización de las nuevas políticas de RR.HH. El inicio de la actividad del departamento hace pensar lo que el diario menciona: *"Denoto cierto nivel de presión de trabajo en las diferentes áreas de la empresa y pienso que acabo de llegar y que tendré que esperar el momento para recibir el soporte que se precisa para el departamento. Hay consciencia de la necesidad de apostar por el área de Dirección de personas pero faltan personas en dicho departamento". (07/06/20xx)*

Las políticas a desarrollar afectan a una plantilla que al principio de la investigación, se encuentra en torno a los 325 trabajadores y al final del mismo ronda los 350

trabajadores. Nos interesa analizar si dentro de esas políticas se trabaja la **atracción, desarrollo y retención del talento** de los trabajadores pese a los obstáculos que hasta ahora hemos venido detectando para ello.

De entrada no se puede afirmar que pese a que se denomina el cargo “director de personas”, tenga una estructura que permita liderar un departamento de Gestión del Talento, tal como habían propuesto algunos autores (Byham, 2001; Heiner & O’neil, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005) si estamos hablando de una única persona.

Otro aspecto en relación a las políticas de RR.HH y dentro del contexto de escasez de recursos, es el especial interés en el cumplimiento de la normativa jurídica laboral. Sirva de ejemplo que, ante el proceso de centralización que se inicia en la empresa, la Dirección General implica plenamente, en este ámbito desde el inicio, al área de RR.HH y espera sus aportaciones: *“Igualmente, el Director de RR.HH expone las acciones legales pertinentes y los plazos legalmente establecidos”*. (13/09/20xx). E incluso se cuenta con soporte externo, gabinete jurídico, para llevar a cabo todo el trabajo jurídico.

*“Me reúno con los abogados laboristas para marcar criterios de actuación en relación al proceso a llevar a cabo. Revisamos toda la información recogida y detectamos que los motivos por los cuales se va a realizar el proceso no acaban de definirse con detalle. Este hecho implica que después no se puedan modificar ciertos parámetros relacionados con la jornada, turnos, horarios o condiciones laborales diferentes entre los trabajadores de los dos centros afectados. Se acuerda marcar un “timing” de reuniones para ir avanzando juntos en las directrices a tener en cuenta de cara a la puesta en marcha del proceso de centralización”*.(01/10/20xx)

Los procesos relacionados con aspectos jurídicos son plenamente apoyados por la dirección General como elementos claves y necesarios para su desarrollo. Ciertamente es un tema importante pero los cambios afectan a personas, a sistemas de trabajo a nuevas relaciones y necesidades que hay que cuidar. No se perciben como tal y lógicamente no se planifica. Curiosamente ni el comunicar lo que se va a desarrollar parece prioritario.

*“Igualmente, el Director de RR.HH expone las acciones legales pertinentes y los plazos legalmente establecidos. El DO aboga por no informar a los trabajadores hasta el momento que legalmente se precise. El gerente 1 aboga por que a él le gusta estar informado de las cosas y le gusta informar a su equipo para que sepa lo que se le exige”*. (13/09/20xx)

Por todo ello es constante la demanda de RR.HH de que se dote de medios y recursos para lograr cubrir las peticiones de los responsables y alinear la dinámica de la organización, y la del departamento de RR.HH. La Dirección General, de nuevo, no hace caso a las peticiones de la Dirección de RR.HH. Parece impensable que los procesos se puedan llevar a buen fin si no se toma consciencia desde la Dirección General, de la importancia de los mismos. La dirección de RR.HH parece no querer *“tirar la toalla”*. El texto reafirma la postura de RR.HH: *“Hablo con la DG sobre el tema y concluyo que con los medios y recursos con los que dispone la compañía en materia de Dirección de Personas, las necesidades que manifiestan quedan aún por cubrir. Propongo una nueva reunión (será la 4ª) para explicar donde se encuentra el área de RR.HH y de qué recursos y medios precisa para abordar las demandas de los gerentes de los centros y de las propias direcciones funcionales”*.(5/12/20xx)

En línea con la falta de potenciación por parte de la Dirección General, los procesos de trabajo sobre los que se sustentan las políticas de RR.HH que potencien el talento son inexistentes. No obstante, se desarrollan políticas acordes a las dinámicas de trabajo que desde cada una de las Direcciones Generales de las unidades de negocio se impulsan, conscientes que son en los equipos en donde está el potencial y el talento de las personas.

Si hay que destacar la sensibilidad de la Dirección hacia ciertos temas. La postura de la empresa ante personas diferentes preocupa a la compañía. Seguramente es un momento clave saber gestionar o gestionar bien el tema de personal en toda su amplitud. Pero, parece estar ligado más a un cumplimiento de normativa jurídica (un 2% sobre el total de la plantilla) que a un interés en la integración de personas con discapacidad en la compañía. Por tanto, emerge un cumplimiento normativo más que un interés por la integración.

*“Me reúno toda la mañana con el responsable, consultor externo, saliente como responsable del área de Dirección de Personas. Me comenta los últimos temas y me explica uno en concreto relacionado con un tema de incorporación de discapacitados en la compañía”*. (29/6/ 20xx)

La diversidad es un tema que debe ser gestionado correctamente (Legge, 1998), y tratar a las personas con respeto y como finalidad, no sólo como medio. Creo que en



la empresa hay esa cierta sensibilidad por el tema seguramente por ser una empresa del sector servicios a la sociedad.

En definitiva, hemos presentado el departamento desarrollando básicamente su función más administrativa de RR.HH, dando soporte jurídico y vigilando por el cumplimiento de la normativa laboral, que son las funciones que prevalecen sobre el resto de políticas que pueden añadir valor a la organización que revisaremos a continuación. Quede claro que no vemos que la dirección facilite sus funciones y menos que estén enmarcadas en una buena gestión del talento, pero desde el Departamento de RR.HH éste esta presente.

### *Selección*

Cuando se gestiona el talento, una de las alternativas es el “*aprovisionamiento de los mejores*” lo que se busca, tal como había señalado Sullivan (2005). En relación a las distintas políticas que se desarrollan, indicar que se realizan políticas de selección aunque no están enfocadas a identificar el talento. Más bien a cubrir la necesidad de la ausencia de una persona, que la vacante de un puesto previamente descrito y estudiado. En realidad el proceso de reclutamiento esta externalizado y solo RR.HH lleva a cabo las últimas entrevistas y establece el vínculo con el empleado que configura su contrato psicológico:

*“Me reúno con el proveedor de selección para iniciar proceso. Le comento las funciones y le hago entrega de una DPT del puesto. Entiendo que en su día la selección no supo entender la casuística del puesto a cubrir. Esta vez, espero poder cuadrar mejor el perfil con el puesto a cubrir. La persona que cubría el puesto venía de una empresa multinacional y llevaba la administración de personal con 6 personas más. En una empresa de tipo familiar con un volumen de trabajadores mucho menor, precisaré de una persona acostumbrada a trabajar en equipos mucho más reducidos en los que la adaptabilidad a nuevas situaciones sea un continuo en el día a día. En definitiva, una persona polivalente aunque a su vez conocedora del tecnicismo que se exige en la gestión de nóminas.” (02/01/2XX).*

En el propio proceso de selección, no se cuenta con un perfil pensado en competencias y no se aprecia que lo que se busca es una persona con talento para desarrollarse en la organización o aportar talento es decir valor a ella. Como he señalado se cubre una vacante que se ha quedado libre.

### *Retribución*

La política retributiva, que suele estar presente en el contrato psicológico, clave para la retención del talento, no se rige por un criterio de equidad interna. De nuevo se observa las líneas de trabajo divergentes en cada unidad de negocio que convergen hacia un punto de no consenso corporativo, también en criterios retributivos.

La propuesta de una nueva política de retribución flexible queda en suspenso por la carga de trabajo existente. No obstante, se impulsan otros proyectos que van más ligados a la operativa de trabajo que a la gestión del talento.

Si bien inicialmente, desde la Dirección General, se aprueba una política de retribución flexible que denota una iniciativa en llevar a cabo este tipo de políticas, luego no parece que se destinen los recursos necesarios para llevarlas a buen fin. Enfoque muy distinto al que los autores Jiménez, Hillier y Díaz (2008) detectaron en un estudio llevado a cabo en el mismo sector, y que concluyeron su importancia y el disponer de una gestión de la compensación y beneficios adecuada a la optimización del talento de los trabajadores: *“Igualmente, planteo a Gerencia varios puntos sobre la implementación de un nuevo programa de retribución flexible y parece que gerencia está abierta a implementar el programa en la organización. Aporta un punto de vista de la gerencia que me parece muy coherente y añade valor a los puntos de vista consensuados anteriormente”*. (09/06/ 20xx). La falta de medios para llevarla a cabo y la excesiva carga de trabajo existente en el departamento, hace imposible su implantación: *“Empiezo la mañana con una conversación telefónica con una importante empresa con la que teníamos previsto hacer el plan de retribución flexible. Cambios organizativos de tipo fiscal, la incorporación de nuevos centros y una falta de medios humanos y recursos técnicos me han llevado a decidir parar este proyecto. Por desgracia, falta estructura organizativa en el área de RR.HH capaz de soportar todo lo que se necesita a nivel de gestión de personas. La empresa crece y si bien se habían iniciado políticas de RR.HH éstas no estaban sustentadas en una estructura organizativa sólida”*. (30/11/20xx)

Algunos autores han señalado que el establecimiento de unas bases económicas para gestionar en los contratos psicológicos, en un primer momento es importante cuando se habla de un contrato implícito, pero para pasar a un contrato psicológico, sobre

acuerdos económicos hay que añadir “*condiciones de compromiso*” (Davis y Newstron, 1991) que están ausentes en las relaciones laborales establecidas.

#### *Plan de carrera*

Ni se dispone de una política de carrera global aunque se realiza alguna acción puntual ni tampoco se aprecia un interés por potenciar planes de “*sucesión*” (Conger y Fulmer, 2003) que den continuidad al talento en la organización siendo la compañía una empresa familiar. Se plantea algún apoyo en relación a técnicas de “*coach*” para dar soporte a la gestión de conflicto por carga de trabajo. Producto de la previa identificación de una situación de estrés que se solventa con la incorporación de personal externo temporal justificado para no crear otro incidente y el “*coaching*” queda descartado.

*“Después de comer DF me comenta la incorporación para el miércoles de esa misma semana de un soporte para el área financiera. Gerencia ha reaccionado rápidamente a la carga de trabajo. Ha sido una buena opción la de contratar a alguien excepcionalmente para un tema excepcional”. (06/06/20xx)*

En relación a los planes de carrera, no existen planes de carrera consensuados entre la Dirección General y RR.HH. Es más, la Dirección General, decide unilateralmente la persona que va a desarrollar nuevas funciones con mayor responsabilidad sin una previa valoración “objetiva”, en base a qué competencias o qué candidatos han sido tenidos en cuenta para dicha promoción.

*“La Dirección General...Me propone presupuestar una formación para un gerente de uno de los centros de trabajo. Tomo nota de la formación que atiende a interés de la Dirección General a dar más perspectiva estratégica al gerente en cuestión. Acepto su propuesta aunque no me parece la que mejor se ajusta a las necesidades del centro de trabajo”. (21/11/20xx)*

Por tanto, se denota un interés en cubrir vacantes de personas que abandonan por diversos motivos su relación con la organización y no se consensuan las decisiones estratégicas relacionadas con los planes de carrera o sucesión entre la Dirección de RR.HH y la Dirección General.

*“Me reúno con el Director General de la Unidad de Negocio de la que depende el centro y me comenta que han decidido darle la oportunidad a una de las administrativas para asumir el cargo de Gerente de centro. La idea es darle un periodo de formación de dos años para que vaya aprendiendo a asumir las responsabilidades correspondientes. Pienso que no es la persona adecuada*

*para el centro. Sin conocerla en exceso opino que el centro que se encuentra en periodo de expansión precisaría de un gerente con dotes comerciales. Esta administrativa no la considero apropiada para el puesto. Como Director del departamento de dirección de Personas, no me han preguntado y decido no dar mi opinión. Por tanto, preparo un plan de carrera para esta persona". (19/12/20xx)*

Desde el punto de vista de incentivos y ligado a la innovación comentada anteriormente, no se fomenta la cultura del reconocimiento de las buenas ideas en las áreas corporativas. Si que se realiza alguna incentivación a las buenas propuestas que presentan los trabajadores pero no desde las direcciones funcionales. La carga de trabajo, imposibilita la generación de ideas que podría ir en línea con la política innovadora pero que queda estancada, por falta de potenciarla a través de un proceso incentivador.

*"Existen unos premios de mejora para potenciar ideas de los trabajadores de los diferentes centros de trabajo. No obstante, no se contempla que desde las direcciones funcionales se pueda participar. Mi intención no es ganar un premio. Simplemente, quiero desarrollar una idea que mi mente necesita transmitir. Estoy defendiendo la ampliación de recursos y medios en el departamento y no puedo dedicar demasiado tiempo en desarrollarla. Igualmente, si la presento, tal vez se malinterprete...A mi pesar y teniendo en cuenta el contexto, decido no transmitirla y, tal vez, en el futuro encuentre el momento oportuno para exponerla". (07/12/20xx)*

El planteamiento no es estratégico y las personas parecen ser vistas más como temporales en el "aquí y ahora" que con una visión de crecimiento y desarrollo. Los resultados, la tarea puntual y el cumplimiento acaparan la decisión de dotar o no recursos a RR.HH o a las áreas que lo necesiten. Una empresa familiar que debería, egoístamente pensar en nuevas generaciones, se limitan a gestionar el día a día, eso sí, atentos al mercado.

### *Formación*

Actualmente la formación forma parte de los planes de desarrollo y están muy ligados al desarrollo de potencial de los trabajadores. No solo una formación ligada al puesto de trabajo actual sino pensando en retener al trabajador, pensando en futuros puestos de trabajo a lo que puede optar. Hay, en este sentido, un interés por parte de las direcciones funcionales de potenciar acciones formativas pero que no se canalizan hacia un plan global de formación.

Se han realizado una serie de encuestas en las que se recogen manifiestamente el interés por temas formativos y retributivos. Igualmente, se refieren a la política de selección (o captación del talento) como una política, que ellos no ven resuelta.

*“Después de recoger unas encuestas entregadas a los gerentes de cada uno de los centros realizados y comento el informe final con la Dirección General. Se concluye que precisan apoyo en temas formativos, retributivos y de selección. Perciben que faltan procesos de comunicación que potencian “Radio Macuto” que en relación a la equidad retributiva aún queda trabajo por hacer y que no existe una base formativa y que ésta es clave para la profesionalización de la compañía. Igualmente, reclaman mayor promoción interna y que ésta se haga manifiesta entre los trabajadores como elemento motivador. 5/12/20xx)*

El texto deja clara las carencias detectadas que en los diferentes diarios también se han puesto de manifiesto.

Desde la gerencia de los centros y las direcciones funcionales, se demanda el desarrollo de políticas en materia de formación. De nuevo la escasez de medios entorpece dicha dinámica. La Dirección de RR.HH conociendo sus medios y recursos, es conecedor de la imposibilidad de cumplir las expectativas que los responsables de los centros y áreas de negocio solicitan. No quiere generar falsas expectativas en los gerentes porque sabe que no se le van a poder dar respuesta a las mismas. Esta circunstancia no es un elemento que potencie especialmente el liderazgo del Director de RR.HH al no sentirse éste, apoyado por la Dirección General.

*“Un director funcional me pregunta porque no he pedido que me expliquen que cursos tienen pensados realizar en sus áreas de trabajo. Le doy la razón porque en la elaboración del presupuesto, se han de incluir las partidas de formación. De hecho ya he contemplado una cantidad para todos y cada uno de los centros de trabajo, así como, para las áreas funcionales existentes. Me pregunto ¿Cómo pedir que me informen de lo que tienen previsto realizar si no tengo medios para gestionar un plan de formación a medio plazo? No le encuentro sentido a generar expectativas que luego no tengo la certeza de cumplir y por tanto, opto por no preguntar”. (24/11/20xx)*

En relación con la demanda indicada, una política tan clave para una empresa de servicios como es la de formación, no está definida. Esto no significa que no se lleven a cabo acciones formativas aunque no se rigen por un criterio de detección de necesidades corporativas. Las acciones se llevan a cabo porque existen proyectos en cada unidad de negocio y a estos proyectos se les ha de dar un soporte formativo específico para ejecutarlos. De nuevo, prima el interés que los directores generales (por no llamarlos de operaciones dan a cada una de sus unidades de negocio)

consideran oportuno llevar a cabo guiados por sus intereses, que no parecen ser intereses corporativos.

Ligado con la falta de procedimientos, de las acciones formativas, no existía registro de las mismas lo que además de dificultar la gestión de la formación en la organización, no se cumplía con los estándares de calidad en base a la norma ISO. Parece que se tiende a regularizar el cumplimiento de la normativa ISO aunque no se había realizado registro previo de las mismas. Curiosamente, preocupa el cumplimiento de la normativa, antes que un seguimiento claro de las acciones formativas realizadas, a quien, sobre qué y para qué.

Los demandantes de las políticas no se explican cómo es posible que una empresa con el volumen de trabajadores y en el proceso de expansión en el que se encuentra, no disponga de medios para desarrollar las políticas que demandan: *“Tras varias reuniones me comentan que no se imaginaban que se precisase de tantos medios y recursos y que la empresa no crece como para aumentar los servicios corporativos en general y en particular el de RR.HH. Decido adecuar los recursos a las demandas y necesidades existentes” (24/11/20xx).*

La Dirección general parece estar interesada en consensuar un plan de formación que recoja las demandas de los gerentes y directores funcionales. Esta acción siempre se ha considerada importante en la gestión del talento (formación de líderes) aunque como parece ser la tónica de la empresa, de nuevo no se dota al área que ha de liderarlos de los recursos necesarios.

*“Repaso un nuevo plan de formación para que los gerentes de los centros de trabajo y directores funcionales dispongan de herramientas para gestionar sus equipos de trabajo. La DFG me da el visto bueno y quiere participar atendiendo a la formadora de cara a ultimar necesidades en esta materia. Su implicación será fundamental para el éxito de la acción formativa”. (21/12/20xx)*

Se amplía y toma una dimensión algo más ambiciosa que RR.HH valora y plantea un plan global: *“Esta mañana me dirijo al despacho del DG para comentar una propuesta de formación presentada por una consultora... El DG apuesta por una formación más completa que abarque un más largo plazo. Me comenta que por el perfil de los gerentes de los centros, que en general es bastante básico, sería más conveniente realizar otro tipo de formación. La propuesta se refiere a una formación en habilidades directivas para los gerentes de los centros de trabajo y para las direcciones*

*funcionales de los servicios corporativos. También me comenta que hecha a falta formación en gestión del tiempo y en gestión de reuniones.... La realidad es que trabajo a “salto de mata” y que la formación que le he presentado es una formación que cubre una necesidad puntual pero no la realidad que precisa la empresa en materia de formación. No obstante, no quiero discutir ni repetir algo que ya he comentado a la DG en diversas ocasiones. Concreto un día para encontrarnos con una escuela de negocios a fin nos apoyen en un plan que la DG pretende llevar a cabo con los escasos recursos y medios de los que dispone el área de RR.HH”. (28/12/20xx).* Una propuesta interesante que puede ser el inicio de un plan de desarrollo del talento adaptado a las necesidades de la organización.

Paralelamente, emergen algunas políticas conciliadoras entre la vida personal y la vida laboral propuesta desde RR.HH, que conocedora de la presión existente en las áreas funcionales de los servicios centrales intenta buscar alguna alternativa acorde con los recursos existentes.

*“Envío un mail a todo el equipo en el que informo de que entre otros temas, los viernes tarde de todo el 20xx serán de 9 a 15 hs. Además incluyo la jornada intensiva durante el mes de agosto. Recibo 2 mails de felicitación que transmito a la Dirección General entendiendo que el mérito es suyo, al fin y al cabo es quien aprueba las acciones”. (22/11/20xx)*

Medida que el personal agradece como válvula de escape a la situación existente y así lo manifiesta aunque por otro lado, desde algún sector de dichas oficinas cueste cambiar una dinámica de trabajo marcada por el hacer un alto número de horas para “aparentar” una dedicación excepcional en sus tareas y funciones.

*“El personal está contento con la acción. Dando flexibilidad horaria procuro incorporar algunos horarios pactados a banda en algunos departamentos. Hablo con los afectados y consigo sin problemas que se adapten a dicha jornada. Reorganizando los horarios y cubriendo las horas del convenio se ha logrado una motivación” (22/11/20xx)*

Se realiza otro tipo de política asociada a la ley de prevención de riesgos. De nuevo emerge el interés de la empresa el cubrir aspectos jurídicos que si bien son básicos, no han de ser sólo estas las políticas corporativas a llevar a cabo.

*“Me reúno con los proveedores de la gestión en Prevención de Riesgos Laborales. Hablamos de en qué punto nos encontramos y negociamos precios para el año que viene. Aprovecho para felicitar el trabajo realizado*

*especialmente con el técnico que nos ha asignado que se encuentre presente en la reunión. Renovamos un año más. Se ha trabajado correctamente y queremos potenciar la política de Prevención de Riesgos en la compañía". (24/11/20xx)*

Bajo el prisma del análisis descrito, resulta difícil que el área de RR.HH pueda gestionar el talento en la organización a través de los procesos de trabajo. En definitiva, los proyectos que se llevan a cabo tienen que ver más con la operativa de cada una de las unidades de negocio que con la propia gestión del talento.

En definitiva, los procesos de trabajo sobre los que se sustentan las políticas de RR.HH en aras de atraer, retener y desarrollar el talento, tal y como se ha puesto de manifiesto a lo largo de este análisis, son inexistentes. Ratificaríamos, lo anteriormente comentado que estamos, muy lejos de los autores que sustituyen el término tradicional de "*Recursos Humanos*", por el de "*Gestión del Talento*" (Cohn, Khurana, y Reeves, 2005).

Las políticas de RR.HH están más enfocadas a dar soporte "*a salto de mata*" a los diferentes directores funcionales que lo demandan. Son funciones de "*apaga fuegos*" que siempre se han tenido que realizar desde los departamentos de RR.HH cuando no hay una visión estratégica, cuando no se cuenta con el Departamento en la toma de decisiones y cuando la organización no apuesta por las personas. Por tanto, los procesos que dan soporte a las políticas, comentado anteriormente, no están enfocadas a identificar el talento, retenerlo y desarrollarlo.

### **Los conflictos derivados**

Las situaciones no resueltas, en el momento adecuado, son susceptibles de generar conflictos. Esta es la realidad en la que se encuentra el departamento de RR.HH. Se postula por un trabajo "*tranquilo*" que genera expectativas de "*trabajar bien, a buen ritmo*" con el apoyo de los responsables y teniendo en cuenta el potencial de la persona, y se acaba con sobrecarga, presión, falta de reconocimiento del potencial, rupturas del contrato psicológico establecido (demandas fuera del puesto), etc.

Así, la carga de trabajo en el área de RR.HH desemboca en la baja de una de las personas de su propio equipo que ya no aguanta el ritmo de trabajo impuesto. Manifiesta que sus discrepancias con la política de la empresa vienen por las tareas que desde el área financiera se le imponen en relación con sus tareas de administrativa de personal. Refuerza el doble discurso que desde la dirección de



servicios centrales se manifiesta en relación a ir tranquilos pero exigiendo continuamente tareas que afectan a su departamento financiero. Así queda patente en uno de los diarios de campo:

*“Mi compañera de trabajo me comunica que abandona la empresa. Me indica que el trabajo que recibe del departamento de contabilidad le crea ansiedad. Si bien es un 12% de su trabajo el desconocimiento de la gestión de tareas que le supone esa área le hace imposible seguir trabajando en las condiciones actuales”. (29/12/20xx)*

*“Teniendo en cuenta que mi compañera abandona el proyecto porque “el desconocimiento del 30 % que supone mi trabajo relacionado con temas de la DC me ha creado un 80 % de la ansiedad de estos últimos meses...” y que la semana próxima es su última semana en la empresa no será tarea fácil que se quede una o dos tardes como me ha pedido al DC para que cuadre esos supuestos desajustes” (5/1/20xx)*

De nuevo podemos afirmar que la empresa no favorece mecanismos en aras de retener el talento. El perfil de la persona comentada anteriormente era el que correspondía al puesto pero el puesto ha evolucionado y a la persona no se le han dotado de los medios necesarios para adaptarse al mismo (contrato psicológico dinámico). No obstante, se le abre un nuevo proyecto con nuevas funciones: *“Comento con mi compañera su nuevo proyecto. Me da información del mismo. Realizará funciones de administración de personal y de otras áreas de desarrollo. Por tanto, se avala que estaba dispuesta a asumir otras tareas distintas a las que venía desarrollando en la empresa. Igualmente, que estaba muy saturada de trabajo y por ello, su pro actividad se veía mermada”.*(30/12/20xx) Tímidamente se gestiona un nuevo contrato psicológico.

Aunque esta no es la única área afectada en lo que a materia de presión y carga de trabajo se refiere. Dentro del área financiera, la situación vuelve a repetirse:

*“A las 15:30 me reúno con DF que me comenta un tema relativo a un trabajador y de la intención de éste de causar baja voluntaria por encontrarse algo desbordado con el trabajo tras algunos cambios en el departamento. La implementación de un nuevo sistema informático ha provocado una saturación de trabajo. No ha recibido apoyo adicional y ahora está algo agobiado”.*(30/05/20xx)

Ante este tipo situaciones, RR.HH en algunos casos, ha podido gestionar el nuevo contrato psicológico, enfocando a la persona a otro proyecto o intentando mejorar en procedimientos para asegurar el retener el talento de su colaborador: *“Hoy mi*

*compañera me solicita más horas porque va muy cargada de trabajo. Le argumento que se ha de trabajar la parte de procedimientos de trabajo porque la solución de ampliar el horario siempre la tenemos aunque antes se podría trabajar en esta línea. Me comenta que al ir tan cargada no tiene tiempo de hacer nada". (9/11/20xx)*

En otras situaciones, con ayuda externa (coach) de soporte para dotar de herramientas a las personas afectadas por la presión existente. Apostando por integrar la figura de un coach para dar soporte a una persona del área financiera que ha solicitado una baja voluntaria por un exceso de carga de trabajo.

*Me comenta que "tal vez le podría venir bien una sesión de coach". Decidimos dotarle de herramientas a través de formación y le comento de la importancia de integrar esta formación en un plan de formación de la compañía. Pensamos que el coaching puede ser una buena herramienta para algunos trabajadores de la compañía. (30/05/20xx)*

Esta sobrecarga no es puntual, viene dada por la situación de la central corporativa. En RR.HH repercute en una tensión que desemboca en la solicitud de más horas de trabajo para una persona del departamento que se encuentra en jornada parcial y ve que dentro de su horario no puede cubrir la carga de trabajo existente.

En otros casos, lleva a la Dirección de RR.HH, a intentar buscar métodos de trabajo capaces de optimizar los horarios y recursos con la demanda de trabajo.

*"Deduzco que su problema se ha de abordar desde la propia empresa, ella misma y mi gestión. Es decir, seguramente que su nivel de colapso le impide estar abierta a flexibilizar su actividad en aras de encontrar nuevos procedimientos de mejora. Igualmente, la empresa debería no sobrecargar su área de trabajo adicional y yo debería defender con mayor énfasis la incorporación de una persona más". (9/11/20xx)*

No obstante, la insistencia no parece dar sus frutos. Se realizan varios encuentros con la Dirección General pero ésta no hace caso a las peticiones presentadas: *"Tantas cosas por hacer y no dispongo de recursos. No entro en un discurso victimista. Han sido varias las reuniones en las que planteo la realidad del departamento y la realidad de la compañía". (24/11/20xx)*

La posición poco estratégica del área de RR.HH implica que además de tener que resolver las situaciones de conflicto, se encuentre en sí misma en una continua relación de conflicto con el área de a que depende. La dependencia jerárquica parcial

del área de RR.HH en el área financiera, hace que la figura de la Dirección Financiera, aproveche la tesitura para incomodar y perjudicar la gestión de RR.HH. Al no sentir el control en procedimientos de trabajo que le dan confianza en su escasa capacidad de gestión intenta, sin éxito enfrentar al Director de RR.HH con la Dirección General. Se percibe que el Director de RR.HH ya es plenamente conocedor de las limitaciones de liderazgo del responsable financiero.

*“La Dirección de las oficinas centrales me comenta que la Dirección de operaciones se ha entrevistado con ella para que le transmitiese sus inquietudes en relación al proceso de centralización. El D. de Operaciones ya se ha venido entrevistando con otras áreas funcionales. La de OC me comenta que no acaba de entender que la D. de RR.HH no lidere este proyecto. Igualmente, me transmite su preocupación por que no se acaben de reflejar las funciones que se realicen a nivel administrativo a raíz del cambio. Prefiere que yo lidere su cambio que la dirección de operaciones. Yo que dependo de esta Dirección de oficinas centrales, que a su vez es la dirección financiera, le comento que es decisión de la DG y que se lo ha de transmitir a la misma. Insiste en sacar el tema en la reunión prevista entre la DG y Dirección de RR.HH de la que esta Dirección financiera también es partícipe. Yo le comento que entiendo que dentro del proceso de la implantación de un nuevo departamento de RR.HH es normal que un proyecto que ya se gestó con más antigüedad lo lidere la D. de operaciones. La DF insiste en que no lo ve justo y que ella se sentiría mal. Le transmito que me siento cómodo en la empresa y que entiendo que dentro del proceso de adaptación del nuevo departamento, existen momentos más o menos difíciles aunque uno también ha de saber adaptarse y entender los timing de adaptación de un nuevo departamento en una empresa”. (10/10/20XX).*

### **La comunicación interna / externa**

La política de comunicación es prioritaria para la dirección. La empresa dispone incluso, de un gabinete externo de comunicación en el que, RR.HH se apoya para lanzar políticas de comunicación a nivel interno. Por tanto, parece que más que un interés en centrarse en la potenciación de esta política, se aprovecha que el sector precisa de un gabinete de comunicación externa para reforzar la política de comunicación interna. Se da la circunstancia de que estamos hablando de una empresa de un sector cuya actividad es susceptible ante la opinión pública.

*“A lo largo de la mañana me encuentro reunido. Empiezo a las 9:30 reunido con una empresa de comunicación. Revisamos temas y se comentan últimos eventos”. (15/06/20xx)*

Cuando hemos comentado los sistemas de trabajo de la empresa, señalábamos que el sistema de reunión es la herramienta de comunicación más utilizada en la organización.

*“Se convoca una reunión con los gerentes de los principales centros y los directores de RR.HH y Operaciones para el martes 25 de septiembre para conocer aquellos temas no recogidos en convenio pero que se ejecutan en el día a día en cada uno de los centros”. (19/09/20xx)*

La Dirección General, lleva a cabo reuniones periódicas entre los tres directores generales, se realizan reuniones mensuales con las diferentes unidades funcionales del grupo tanto a nivel corporativo, RR.HH, finanzas, comercial y Marketing e Informática, como a nivel de cada una de las unidades de negocio, direcciones operativas y compras. En este marco la dirección de RR.HH presenta mensualmente a dos de los tres directores generales y dirección de servicios centrales el estado de los temas que afectan al área.

*“Explico las áreas del Dpto. que englobo en dos grandes grupos. Presento tras el Powerpoint una serie de Excel que derivan de lo que podría ser un primer informe de ratios. En los que incluyo un resumen trimestral de productividades, absentismo y rotación de la compañía por centros y unidades de negocio. Durante la reunión y tras la misma, realizan diferentes comentarios críticos y a su vez constructivos”. (7/6/ 20XX).*

Y se presentan los “reporting” a la Dirección General. El equipo de RR.HH por su parte, se reúne periódicamente para tratar temas varios del área

*“Me reúno con una compañera del Dpto. para preparar el presupuesto del 2012. Parece que el anterior año fue algo caótico y está preocupada. Intento transmitirle tranquilidad”. (30/6/ 20XX)*

A nivel de los centros de trabajo, los gerentes que los gestionan se reúnen una vez al mes con la dirección general. Así pues, podemos afirmar que la comunicación se lleva a cabo en “espacios sociales”, presenciales, periódicamente.

Cuando anteriormente se ha hablado de sobrecarga de trabajo parece que dedicarle tanto tiempo a un sistema como las reuniones, hace pensar en que es la manera de controlar, que también se ha comentado o que no se están aprovechando los medios informáticos actuales para comunicarse dentro de la empresa.

La comunicación con los trabajadores se hace desde su incorporación a la empresa a través de un manual del colaborador en el que se facilita información diversa del grupo. Se realiza un evento anual, ya comentado al principio de este análisis, con todos los trabajadores de la compañía. Y se dispone de una revista interna trimestral explica las actividades del grupo en los diferentes centros de trabajo.

En este sentido, es muy destacable la forma de proceder en relación a la comunicación interna aunque se percibe que parte de este apoyo viene dado por la inercia del potente gabinete que se ocupa de la comunicación externa y por cuidar una “*imagen*” de cara al exterior.

Se detectan ciertas incoherencias en cómo se desarrolla la propia comunicación entre los equipos de trabajo en las distintas reuniones internas o en cómo se desarrollan los proyectos. Es decir, se realizan múltiples proyectos pero no hay una preocupación porque las personas estén debidamente informadas. Tanto a nivel de procedimientos como de responsabilidades de los líderes de proyecto. Se busca la información de los equipos pero no se es transparente en su devolución.

En el último diario de campo, se narra el inicio y fin de un proyecto en el que el principal departamento que ha de liderarlo, RR.HH, no está informado desde el inicio. La dirección general que se ocupa en los aspectos comunicativos avala, que ciertas áreas implicadas no estén informadas. Y esto me hace preguntarme ¿cómo se lidera un proyecto integral que afecta a personas sin que RR.HH esté al corriente?: *“La Dirección de las oficinas centrales me comenta que la Dirección de operaciones se ha entrevistado con ella para que le transmitiese sus inquietudes en relación al proceso de centralización”*. (10/10/20xx)

*“Tras una reflexión por, mi parte y teniendo en cuenta que el departamento de RR.HH es el de mayor implicación y que el aspecto jurídico nos marca unos periodos legales a aplicar, no acabo de percibir como positivo que haya sido el Director de Operaciones quien haya liderado el proceso desde el inicio”*. (13/09/20xx)

Como Dirección de RR.HH y como etnógrafo percibo que existe un doble discurso en materia de comunicación relativo a una apariencia informativa que no casa con la forma de proceder interna. Este doble discurso emerge especialmente a lo largo del segundo diario de campo. La estrategia de los Servicio Centrales aboga por transmitir

tranquilidad pero después exige que las tareas se realicen en un *timing* difícilmente alcanzable

*“Tenemos ciertos desajustes presupuestarios en el Dpto. de RR.HH. Los números de los que dispone Contabilidad y los que hemos introducido en el presupuesto no cuadran. Tras varios repasos detectamos los errores. No obstante, a raíz de los desajustes se ha creado mal ambiente entre ambas áreas”. (20/12/20xx)*

*“La persona que se responsabiliza de las nóminas se ha quejado alegando que si bien es experta en nóminas ella no tiene conocimientos en contabilidad y que no llega a entender ciertos procedimientos. Yo le doy la razón”. (20/12/20xx)*

Es un hecho destacado que esta política desde Dirección general, lo único que puede generar es desconfianza en los colaboradores más directos y los trabajadores. Así lo expresa RR.HH: *“Me expresa su intención de apoyarme en todo lo que necesite y yo percibo que la confianza se ha da ganar a través de las acciones. No es el caso”. (10/10/20XX)*

Este doble discurso no transmite confianza al equipo de RR.HH. El talento no se gestiona correctamente desde una política de comunicación tan poco clara y con doble cara, lo que se consigue en que dirección de servicios centrales en el área de RR.HH se perciba como amenazante y no se confía en su figura. Distorsiona algunas políticas priorizando sus propios intereses a los de la empresa.

Desde RR.HH tiene ahora que compartir espacios con una figura poderosa en la organización y poco colaboradora.

### **Espacios de interacción entre personas y RR.HH**

Los **espacios en los que interactúan las personas y las políticas de RR.HH** constituyen los diferentes contratos psicológicos que la empresa “abre” a sus colaboradores y que le permite **gestionar sus expectativas**. Éstas aparecen en el día a día del trabajo o cuando surge un problema, por ejemplo la sobrecarga de trabajo que colapsa la tarea y que lleva a reflexionar sobre *“lo acordado en el contrato psicológico establecido”* y que hemos comentado anteriormente.

*“Deduzco que su problema se ha de abordar desde la propia empresa, ella misma y mi gestión. Es decir, seguramente que su nivel de colapso le impide estar abierta a flexibilizar su actividad en aras de encontrar nuevos procedimientos de mejora”. (9/11/D2)*

Los intervinientes en el contrato psicológico son la empresa, como generadora del escenario (Kotter, 1973) en el que se produce la relación o se cambia por razones varias, la persona que va a modificar su anterior contrato y RR.HH como interlocutor.

*“Me propone presupuestar una formación para un gerente de uno de los centros de trabajo. Tomo nota de la formación que atiende a interés de la Dirección General a dar más perspectiva estratégica al gerente en cuestión”.*  
(21/11/D2)

Los elementos que definen el contrato psicológico han sido ampliamente estudiados. El trabajador espera de la organización una serie de acciones y la empresa igualmente espera ciertos comportamientos del trabajador (Kluytmans y Ott, 1999). La formación es uno de los aspectos que se perciben como demanda para seguir desarrollándose en la empresa y que favorecen el desarrollo del contrato psicológico que puede verse alterado en este caso, con un posicionamiento en la jerarquía de la organización.

La formación puede dar salida a una demanda del trabajador y de la organización que apuesta por formar en competencias a su trabajador. Este hecho se pacta, se consensua, se valora como intercambio de compromiso mutuo, de lo contrario se impone, se obliga, lo que puede ser percibido como ruptura de condiciones anteriores, o de expectativas no preservadas. Estas son algunas afirmaciones que encontramos:  
*Concretamente, se pretende mejorar la incentivación a través de una política salarial que fomente la pro actividad y recompense a los que mejores resultados obtengan.*  
(24/11/D2)

En el contrato se recoge una mejora que beneficia a los trabajadores, a cambio de unos resultados mejores. Es decir lo que se conoce como reciprocidad de obligaciones (Rousseau y Port.. 1993)

*“Si bien la pro actividad de mi compañera es nula. Reconozco que su trabajo es impecable. Se le contrató para realizar un trabajo concreto y lo ha desarrollado correctamente. La cuestión que hoy me planteo es si es la persona que se precisa en la compañía para cubrir el puesto de trabajo que hoy se precisa en la organización”.*(25/11/20xx)

Lógicamente existen efectos de la no aceptación del contrato psicológico. La persona que ha pedido una serie de mejoras, considera que la empresa no se las da y responde con *“falta de proactividad”* que es valorada por RR.HH negativamente. El contrato es dinámico, se renueva en el transcurso del trabajo y acorde con los cambios y necesidades de la organización y de la persona.

*“En definitiva, ninguno de los gerentes en ambos casos en los que estuvo de baja por depresión, tiene reparo alguno en volver a tener a la trabajadora como un miembro más dentro de sus equipos de trabajo. Finalmente, le explico que un acuerdo económico podría crear un precedente en la historia del centro en cuestión. No obstante, le ofrezco una cantidad indemnizatoria de mínimos que no acepta aunque si incrementa. Emplazamos la reunión a futuro de cara a seguir avanzando en el tema”.(13/12/20xx)*

En este caso la ruptura del contrato transaccional es fácil, prima lo económico, es estático y poco flexible y una vez acordado se ejecuta. (Bargsted, 2011). La solución también puede ser pactada: *“Me reúno con el Director General de la Unidad de Negocio de la que depende el centro y me comenta que han decidido darle la oportunidad a una de las administrativas para asumir el cargo de Gerente de centro. La idea es darle un periodo de formación de dos años para que vaya aprendiendo a asumir las responsabilidades correspondientes. Pienso que no es la persona adecuada para el centro. (19/12/20xx)*

Cuando existe un Plan de desarrollo del talento con la incorporación de acciones estratégicas, aparecen mejoras que refuerzan el contrato psicológico. ¿Qué se espera a cambio? Expectativas creadas que deberán ser mantenidas si se quiere que la persona coopere y colabore. La persona argumenta: *“La persona que se responsabiliza de las nóminas se ha quejado alegando que si bien es experta en nóminas ella no tiene conocimientos en contabilidad y que no llega a entender ciertos procedimientos. Yo le doy la razón. (20/12/20xx)*

Es importante señalar la importancia que de nuevo tiene la comunicación e intercambio de expectativas, de lo contrario aparecen problemas o conflictos que anteriormente hemos comentado.

*“Se me plantea un conflicto laboral en relación a un trabajador que no es responsable en su trabajo. El director de operaciones de una de las áreas de negocio, alega que el encargado no es de su confianza. Tras hablar con el encargado no dispongo de información suficiente para proceder a despedirlo. Decido parar el despido a la espera de disponer de más información. Finalmente, establecemos una reunión los tres y decidimos que hay que marcar una estrategia para poder conseguir el objetivo de despedir al trabajador. La realidad es que cumple en su trabajo aunque disponemos de información que avala que exige propinas a los clientes a los que realiza un servicio. Este hecho se encuentra tipificado en el convenio colectivo de referencia como una falta grave. No obstante, probarlo resulta en ocasiones difícil”. (22/12/20xx)*



¡Cuántos malos entendidos y falta de comunicación entre ambos! Esta situación es fruto de la propia dinámica de la empresa que acaba incluso con: *Mi compañera de trabajo me comunica que abandona la empresa. Era de esperar, el caso llevaba demasiado tiempo y la empresa y RR.HH no le habían dado solución. Abandono de la persona y por tanto perdida de un trabajador con talento. Ahora sólo queda hacer un traspaso de funciones que mantenga cubierta la necesidad de las nóminas de los trabajadores (25/12/20xx)*

### ***El diseño de un proceso de cambio***

Aunque hemos ido comentando el papel que el contrato psicológico ha jugado en el día a día de esta organización analizada, el escenario que ahora nos facilita, desde su visión del talento de las personas y el contrato psicológico que acerca la organización, los Directivos de recursos humanos o directivos funcionales, a las personas, nos va a permitir “*ver la realidad*” que se genera en una organización con una cultura determinada.

Será este el último apartado, el que cierra este recorrido por el campo organizativo, por la realidad amargamente real que nos hace despertarnos del sueño de una organización que apostaba por “*la felicidad y el bienestar de sus trabajadores*”, frase que se nos dio en el primer acto público al que pude asistir hace tres años.

### ***Proyecto de cambio sin razón.***

La justificación organizativa o jurídica del inicio de un proyecto de cambio en este caso de centralización, pasa por alto los derechos adquiridos del trabajador que van a ser violados o que se van a ver modificados en aras a una unificación que haga que se asemejen a otros con historias totalmente diferentes. La unificación discrimina negativamente a ciertos puestos y personas.

*“Si bien existen causas organizativas y también económicas algunos cambios son derechos adquiridos de los trabajadores y, por tanto, será difícil cambiarlos. La idea de la empresa es unificar criterios retributivos para evitar discriminaciones entre trabajadores de los diferentes centros. No obstante, algunos cambios podrían propiciar el descontento de algunos trabajadores. Es por ello, que las causas han de estar bien justificadas” .(17/01/20xx)*

Significa no ser sensible a uniones de colectivos con culturas de trabajo diferentes y maneras de trabajar distintas, que hasta ese momento se reconocían como eficientes.

*“El gerente del centro 1 lee escrito sobre puntos sobre las formas de trabajar que en el otro centro parece inicialmente que no se recogen. En esta línea, de forma amistosa un gerente se queja del trato distinto que reciben los trabajadores que él supervisa sobre el otro centro. El gerente del centro 2 recuerda que desde su centro se forma a gran parte del personal que después se traslada a otros centros porque no sólo son un centro donde las cosas bien sino que además son los que marcan las tendencias de cómo se han de hacer bien las cosas”. (25/09/20xx)*

*“Al proceso de centralización hay que añadir que con fecha de 01/01 se fusionan dos sociedades una de las cuales estará afectada con el proceso, por tanto, primero se tendrán que realizar los escritos de la fusión y después de la centralización” (06/11/20xx).*

Y sin tener claros los motivos por los que se llevan a cabo estos cambios que van a suponer el proyecto.

*“Revisamos toda la información recogida y detectamos que los motivos por los cuales se va a realizar el proceso no acaban de definirse con detalle. Este hecho implica que después no se puedan modificar ciertos parámetros relacionados con la jornada, turnos, horarios o condiciones laborales diferentes entre los trabajadores de los dos centros afectados”.(01/10/20xx)*

*“ Con el director de operaciones acordamos que se reunirá con el gerente del centro que va a liderar el proceso para acabar de plasmar en el papel las condiciones contractuales que se pretendan modificar. Una vez determinadas, se tendrá que valorar como a través de las causas que han motivado el cambio se pueden justificar los cambios contractuales que se pretenden cambiar”. (07/12/20xx)*

Cuando estas razones de cambio no están claras, se aboga por “ponerlas sobre un papel” como medida aclaratoria, esto facilitara su transmisión pero se sigue sin pensar en las personas.

*“En relación al redactado de la carta, no quedan claros los motivos que suscitan los cambios contractuales que se han de llevar a cabo. Si bien la argumentación realizada por la dirección general entorno a la situación económica de la compañía, la coyuntura de mercado y el posicionamiento de la competencia, se denota un falta de consistencia en los objetivos que se pretenden conseguir a través de dicho proceso. Acordamos que transmitiría a la Dirección general este hecho y que en paralelo trabajaría las condiciones laborales con la dirección de operaciones teniendo en cuenta que el argot que se utiliza es muy particular y se obvian conceptos sin los que es difícil definir o identificar los cambios contractuales que se quieren realizar”. (11/12/20xx)*

Es patente el objetivo de la empresa, mirar hacia fuera, hacia el mercado y eso es lo que motiva implícitamente el cambio. No es una mirada interna que replantea, ante esta situación como optimizar a mi gente y su talento, sino abiertamente se afirma “ellos tendrán que adaptarse”.

### **Los ausentes del proyecto: las personas**

¿Cómo se pretende llevar un proyecto de cambio sin comunicación? En la reunión se desarrolla una política de comunicación que deja claramente fuera a las personas

*“Igualmente, el Director de RR.HH expone las acciones legales pertinentes y los plazos legalmente establecidos. El DO aboga por no informar a los trabajadores hasta el momento que legalmente se precise.. (13/09/20xx) D3*

La importancia de la comunicación para generar confianza es elemental, es un proyecto de cambio que va a afectar a personas que tienen establecido un “contrato psicológico” con su gerente, o RR.HH y en definitiva con la organización. La dirección decide que la comunicación sigue una serie de etapas Se pasa a dar la primera información una vez esta decidido el proyecto, sin tener claro cómo afecta a la parte más operativa, administrativa en definitiva a las tareas concretas que tendrán que hacerse.

*“Reunión con los Directores Funcionales. Se les informa del proyecto y surgen las primeras consultas. La presentación del proyecto es explicada por el Director de Operaciones. Se expone el contenido del proyecto y un calendario en el que se hace constar un periodo de consultas y de aportaciones de las diferentes áreas funcionales para poder valorar la aportación de cada uno de los responsables de área. La empresa, una vez realizada una primera valoración, informa a las partes implicadas del proyecto”. (27/09/20xx)*

Al no centralizar el proyecto en RR.HH que en definitiva debería liderarlo y estar bajo su mando las áreas funcionales afectadas, la Dirección decide que se deriven las cuestiones de personal a una unidad para ser responsable, curiosamente por estar más cerca de las personas. No solo no se cuenta con RR.HH como departamento clave en el proyecto sino que se “puentea” su trabajo que eminentemente gira en torno a las personas.

*“Se realiza la reunión mensual de Dirección de RR.HH y Dirección General. Desde RR.HH, se explica el estado de los proyectos del año. Se expone la necesidad de marcar nuevos procedimientos de trabajo en una de las dos áreas de negocio..... Se decide centralizar en la dirección de operaciones de una unidad de negocio afectada, todas las acciones de personal”.(25/01/20XX)*

La comunicación se temporaliza en el proyecto, la primera es mediante un escrito. ¿Dónde queda el interés por la comunicación? Posteriormente se informa de que se inicia una formación para los trabajadores que casi obligatoriamente tendrán que hacer, y posteriormente se buscan mecanismo para que sean los representantes de los trabajadores a sus compañeros.

*“Me facilita un primer documento y está abierto a realizar cualquier cambio que se considere oportuno”.(05/11/2012)*

*“Se reúnen a los trabajadores y representantes el 04/02 para informar a del futuro proceso de centralización en octubre. Posteriormente, se inicia el proceso de formación de los puestos de trabajo afectados”. (27/12/20xx)*

*“Se acuerda que se realizará una primera comunicación a los trabajadores en el mes de febrero para después comunicar a los representantes de los trabajadores con mayor detalle las condiciones que serán modificadas a los trabajadores afectados”. (27/12/20xx)*

Carece de sentido pensar que en un proyecto de cambio, además de no tener claro lo que se quiere cambiar no exista un plan de comunicación desde la dirección de la organización en la que se van a aplicar tales cambio, con independencia de si su estrategia tiene o no el talento como discurso prioritario. Las personas necesitan conocer, opinar, reelaborar propuestas cuando afecta a su trabajo a lo que se espera de ellos y a ser tenidos en cuenta en la organización. Podemos afirmar que no ha sido este el caso en el proyecto analizado, aunque las intenciones de comunicación hayan estado presentes sin ser capaces de encontrar el momento y el sistema. La organización no solo no tiene una estrategia de gestión del talento sino que cuando ha iniciado un proceso de cambio ha prescindido de las personas, empezando por RR.HH continuando con los equipos y dejando ausentes a los trabajadores.

### ***Los espacios en blanco del contrato psicológico***

Se ha dicho que rellenar los espacios en blanco de la relación en el contrato psicológico es tarea de RR.HH y el trabajador. En esta organización ha habido muchos “borrones” en ese espacio en blanco, unas veces porque la empresa ha precipitado la decisión y otras por la necesidad de dar respuesta rápida a la situación.

Querer o no querer, estar interesados o no en una formación atañe a las personas a las cuales hay que informar. *“Además se plantea una formación específica y genérica a los trabajadores afectados puesto que el cambio supondrá disponer de polivalencia y*

*ésta, debe ir acompañada de formación adicional. (13/09/20xx)* Esto no parece que este en el imaginario de los Directivos.

La dirección es consciente del riesgo y lo asume. En el fondo se muestran demasiado seguros de lo que quieren llevar a cabo y no escuchan a RR.HH que por su experiencia y contacto con la realidad podría haber planificado acciones puntuales.

*“El DG abre debate para valorar si informar y después formar o viceversa con el riesgo de que los trabajadores intuyan que la empresa ya sabía que había un cambio cuando les dio la formación. En definitiva, la empresa quiere evitar problemas mayores en un proceso de cambio que ya de por si puede acarrear ciertos problemas al cambiar los trabajadores, sus jornadas y demás”. (13/09/2012)*

Sólo parece que RR.HH ve la carga de trabajo que se avecina en el departamento y lo difícil que va a ser resolver los problemas que surjan, tiene experiencia y comprende la realidad: *Teniendo en cuenta el proyecto de centralización abogo por ser cauto en el cambio de plataforma al interpretar que el proyecto de centralización va a llevar mucho trabajo para el área de RR.HH. Ya estamos saturados y con este proyecto, hemos de reorganizar los proyectos para el 2013. Hablamos de necesidades formativas. (18/09/20xx)*

Pese al valor de soporte que puede tener no puede utilizarse la formación como moneda de cambio para el proyecto sin contar con las personas, y así se manifiestan:

*“Surgen dudas sobre cómo se va a gestionar la parte administrativa de la centralización de dos centros de peso cuando en la actualidad ya surgen algunas incidencias administrativas no solventadas de manera eficiente. El responsable de sistemas de información no parece encontrar en el proyecto una carga importante de peso. Por otro lado, el responsable de mantenimiento debe reubicar a ciertas personas en materia de calidad y medioambiente. En la calendarización de tareas gran parte de la carga de trabajo recaerá en las áreas de RR.HH y opciones. Los cursos de formación que deberán realizarse a los diferentes colectivos de referencia se deberán realizar entre los meses de febrero y junio, tras la comunicación a los enlaces sindicales del cambio a realizar” (27/09/20xx).*

Porque de lo contrario, tal como antes hemos visto en relación a las políticas de RR.HH aparecen los primeros conflictos.

*“Surge un conflicto con un trabajador de un centro externo a los centros afectados por el proceso de centralización. El trabajador ha sido promocionado*

*a un cargo que no ha sabido realizar con la profesionalidad requerida....La empresa le da la "oportunidad" de continuar en la compañía realizando nuevas tareas inferiores a las que venía realizando". (04/10/20xx)*

Casos como el mencionado han aparecido ya, un caso de desarrollo que no ha sido correcto, de un cambio a otro puesto y que para nada se valora ni aflora sus competencias, etc. Soluciones repetidas que no aportan nada, un cambio de contrato psicológico con las mismas garantías de fracaso que en el anterior y que hace que nos preguntemos ¿Quién ha fallado? Se podría cuestionar sobre cuantas decisiones en las que no se especifica cuál es el desarrollo del nuevo contrato se llevan a cabo fruto de prisas. Solo cuando se establecen contratos legales, transaccionales, fácilmente revisables, surge la preocupación de la empresa.

*"Me reúno en uno de los centros de trabajo de Barcelona con su comité de empresa. La empresa, ante las peticiones del comité, quiere establecer unos canales de comunicación adecuados en los que informar a los diferentes centros de la situación contractual de los trabajadores y de la documentación que la empresa ha de entregar a los trabajadores. La reunión transcurre sin problemas y el entendimiento entre los representantes sindicales, la gerencia del centro y mía es mutuo" (10/10/20xx)*

RR.HH plantea una reflexión que podría ser emitida por cualquier trabajador de la organización estudiada. Si aparecen faltas de información, información no transmitida que no permite negociar, ¿cuál será la sensación del trabajador que no ha sido ni informado, ni consultado? Crear incertidumbre es una realidad que ellos mismos han propiciado por no informar desde el principio. Por no incluir a la persona en el proyecto y haberlo llevado a cabo desde la dirección.

*"...la posibilidad de realizar una reunión no solo a los enlaces si no también a todo el personal afectado. No dando información sobre los detalles, pero dando un mismo mensaje a todos con el fin de evitar malos entendidos que puedan encallar cualquier puesta en marcha o generar un mal ambiente entre los trabajadores.." (13/12/20xx)*

*"En definitiva, se acuerda realizar una comunicación informal a todos los trabajadores afectados en febrero, una comunicación oficial a los representantes legales en julio y un inicio de proyecto en el mes de octubre". (13/12/20xx)*

Una decisión pobre, corta en extensión y contenido que refleja una estrategia pobre y no orientada a las personas.

### **Reelaboración de la percepción desde RR.HH**

Dejo constancia de un texto que a modo de cierre de este apartado recoge la percepción subjetiva de RR.HH sobre el compromiso asumido por la Dirección cuando elaboró su propio contrato psicológico. Cuando el trabajador (el director de RR.HH) acordaba unas funciones, un compromiso y un trabajo para la empresa. Contrato psicológico que se plantea actualmente con la duda de si se sabe la empresa a donde va, si sabe cómo hacerlas o cuenta con él para hacerlas y sin un modelo clara de cómo comportarse frente al personal del cual es el responsable.

*“No entiendo como si ya se había acordado que se iniciaría el proyecto el 1 de octubre pretenden en marzo realizar en paralelo cambios contractuales a unos trabajadores que aun siendo un número reducido están dentro del proceso de centralización. Se acuerda que el gerente que comenta el tema me informe para que pueda valorar este aspecto. En cualquier caso, finaliza la reunión con el consenso de todos los miembros del equipo y me voy con la sensación de que la reunión final acaba como la que empezó sin un criterio claro de como se han de realizar las cosas, escondiendo o dando poca importancia a aspectos que son relevantes y sin informar correctamente de los hechos que se han de llevar a cabo en el proceso”.*(28/01/D3)

### **Las buenas y malas prácticas para gestionar el talento**

Por último, y pese a que el análisis por el comportamiento organizacional que nos ha servido para adentrarnos en la realidad de la gestión del talento, no haya sido un “ejemplo” de buenas prácticas, tampoco era este nuestro objetivo, quiero destacar algunas de las acciones llevadas a cabo, unas explícitas y otras implícitas que podemos destacar del “viaje a la realidad organizacional” hecho.

Sirva como introducción que una vez identificado y analizado el papel de la Dirección en la potenciación del talento se puede concluir que si existen “buenas intenciones” en intentar crear un área de RR.HH que lleve a buen puerto los procesos de trabajo aunque no desde una consciencia por parte de la Dirección de potenciar el talento.

Su posicionamiento como área de RR.HH dentro del organigrama no ha sido afortunado. Su dependencia de una Dirección tricéfala y de una dirección de servicios centrales, a su vez financiera, no ayuda teniendo en cuenta que cada uno vela por sus propios intereses y velan por llevar a cabo sus propios procesos volcando la tarea más administrativa al área de RR.HH, lo que deja ver el concepto de “persona” que va a liderar los procesos de personal: mantenimiento administrativo del personal. Bajo este

panorama difícilmente se puede hablar de que la Dirección, sea un potenciador del talento en la empresa estudiada.

Si el departamento que ha de gestionar el talento de la empresa se encuentra ya desde el principio del análisis, con escasos recursos, tanto técnicos como humanos, difícilmente se podrán llevar a cabo políticas de cualquier tipo y menos las orientadas al talento. Si bien la Dirección no dota de los medios necesarios al área de RR.HH para llevar a cabo las políticas desde una perspectiva “*global*”, parece algo utópico que además ésta tome consciencia de la importancia de gestionar el talento de sus empleados.

Pese a ello y con las premisas señaladas, podemos identificar un conjunto de prácticas positivas y otras entorpecedoras (negativas) en relación con la optimización del talento.

Acciones llevadas a cabo que pueden considerarse **buenas prácticas** en una organización:

1. Que desde la Dirección General se pretenda constituir un Departamento de RR.HH que hasta la incorporación del nuevo Director de RR.HH era inexistente y se le denomina Dirección de personas
2. El interés por transmitir los valores y explicar la misión de la empresa (evento anual) a todos los empleados de la organización. Dentro de los cuales se realizan actividades integradoras entre los trabajadores del grupo.
3. Que la estructura, tamaño y características de la organización permita una “*comunicación*” directa al ser una estructura relativamente “*plana*”.

Estas acciones señaladas implicarían una reflexión acerca de

#### **A) ¿Cómo es mi organización para gestionar el talento?**

4. Interés por el estado personal de los trabajadores al margen de lo laboral.
5. Realizar políticas de conciliación entre la vida familiar y laboral.
6. Incorporar a las personas en la toma de decisión mediante reuniones directas que favorecen la comunicación interna.



7. Atender las peticiones de “*soporte*” al trabajador cuando ha sido necesario

### **B) ¿Qué acciones implican gestionar el talento en la organización?**

Sus acciones claramente enfocadas al “*bienestar*” del trabajador, dejan ver su visión estratégica de lo que implica la gestión de personal, no abarcable por una persona externa que era su anterior situación y por el contrario necesaria en la actualidad, con propuestas de cambio y proyectos a realizar. Esa visión a la nos referimos es de mantenimiento de la situación, de administración del personal y para nada indican una visión estratégica orientada a la atracción, retención y desarrollo del talento en la organización. Aun así, como necesarias, las queremos destacar como positivas en la medida que abren una puerta a que RR.HH pueda ir poco a poco haciendo un camino difícil pero firme a planificar acciones orientadas a potenciar el talento como valor diferencial de la compañía.

En el recorrido hecho por la organización, y sin ánimo de ser “*pesimista*” pero si crítico, también se han cometido podríamos decir errores, en la gestión del personal, fruto a veces de la propia situación y otras como consecuencia de planteamientos equivocados.

Acciones llevadas a cabo que pueden considerarse **prácticas negativas** en una organización:

1. Mantener una visión ambivalente sobre las funciones de RR.HH una vez incorporado a la estructura de la empresa.
2. No posicionar de forma efectiva a RR.HH en la línea estratégica para la toma de decisiones.
3. No dotar de los medios, recursos y personas necesarias a un área de RR.HH en aras de liderar políticas orientadas a la potenciación y optimización del talento.
4. No dotar de autonomía suficiente al área que ha de impulsar las políticas de RR.HH en una organización.

Igual que hemos comentado anteriormente, la decisión de trabajar con un área de RR.HH incorporado en la propia empresa no debe ser una decisión formal. Las decisiones estratégicas que se tomen en la compañía deberían ir acompañadas por la visión del responsable de RR.HH sobre los efectos de las decisiones a corto y medio

plazo en el personal. Si se incorpora una línea estratégica de gestión del talento como valor para la empresa, implica una planificación clara desde RRHH de cuáles van a ser las actividades básicas (“core”) que se van a ir introduciendo. Son acciones que requieren una reflexión previa: ¿Qué está pasando en el entorno y qué puede pasar en los próximos años? La respuesta debería guiar las acciones que la empresa junto a RRHH generen para ¿captar talento que no se tiene actualmente? o ¿Mantener el talento de las personas actuales? o ¿Potenciar el talento para crecer en nuevos proyectos?

5. No tener en cuenta los procesos de trabajo que implican las políticas de RR.HH
6. No favorecer la creación de mecanismos capaces de identificar el talento de los empleados.
7. No disponer de sistemas útiles que recojan los intereses de las personas que gestionan equipos de trabajo.
8. No atender a la excesiva carga de trabajo que supone al personal una política de cambios, sin herramientas paralelas en las que descargar la tensión.
9. No implicar desde el principio a las personas en un proyecto local sin transmitirles las razones y la finalidad del mismo.
10. No dar apoyo a los responsables de equipos para generar sistemas para incentivar a sus empleados.
11. No integrar en la política retributiva mecanismos de compensación por los mejores resultados.
12. No disponer de planes de formación continua en la que desarrollar el potencial y medir el desempeño de los empleados.
13. Priorizar intereses de áreas locales por encima de una meta corporativa, que afecte a todos los trabajadores.

Estas prácticas que señalamos se podrían englobar en tres preguntas no respondidas y por ello acciones que no acompañan a una propuesta de **¿Qué implica gestionar el talento en esta organización?**

Cuando la organización no percibe **necesidades estratégicas de talento**, acomete acciones que más que favorecer lo que hacen es perjudicar la dinámica general: no se percibe necesario el soporte, los procesos se eternizan y parecen absurdas demandas que se efectúan. Hay **procesos críticos para cubrir necesidades y personas clave** en la organización que requieren de acciones a corto y largo plazo prioritarias pues bien alineadas a la estrategia de la empresa van a añadir valor a la organización y bienestar al trabajador. La organización no puede frenar estas acciones, de lo contrario, que es lo que está pasando ese contrato psicológico mal gestionado por no tener una gestión del talento correcto genera o puede generar bajo compromiso, sentimiento de no equidad respecto a otros, ganas de abandonar, que ya ha pasado e insatisfacción.

Y finalmente, todo inicio de un plan de acción requiere un análisis del impacto para reorientar acciones futuras que parece impensable en esta organización que vive la realidad, como ellos mismos han anotado, *“a salto de mata”*.

Recojo una frase de la literatura, aunque no literal, que dice: las empresas que saben gestionar el talento de sus trabajadores, involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, gestionar la diversidad, y lo hacen desde la dirección, RR.HH y los mandos medios.

# 9

## Conclusiones

Llegado a este punto, quiero reflexionar a modo de conclusión, sobre alguna de las cuestiones que han ido surgiendo a lo largo de la tesis y que han sido comentadas en relación a la empresa estudiada pero que pueden servir como punto de partida a nuevas investigaciones.

### 1

Hemos podido ver como la práctica avala el hecho de que muchas empresas promueven la idea de que los empleados son su principal recurso y ventaja competitiva y sin embargo muchas de ellas han demostrado no estar preparadas potencialmente para la búsqueda, retención y desarrollo de sus trabajadores. Y tal afirmación (Casado 2011) nos lleva a sugerir que es básico el papel de los líderes en la organización para canalizar el talento de los equipos. No sólo desde los departamentos de personal que inician las políticas de RR.HH sino que es necesario integrarlas en los equipos y desde ellos llevar una acción conjunta.

El hecho de que la gestión del talento se integre en la estrategia de la empresa ha quedado patente en este estudio. Tanto a la hora de decidir como de priorizar no solo recursos sino acciones estratégicas como puede ser un plan de comunicación de los cambios a efectuar o la responsabilidad de un proceso compartido, necesita de una integración clara y contundente en la estrategia de la empresa. De lo contrario, son palabras que se quedan huecas en el momento que surge la primera decisión o acción. No es la única condición pero si la necesaria para empezar a integrar una acción conjunta de gestión global del talento.

En realidad podemos afirmar que la propia definición de “*gestión del talento*” queda a veces tan desdibujada en el discurso de la empresa, y no ya de esta analizada, sino en general, que hace difícil integrar esta gestión en los propios sistemas de la

empresa. El posicionamiento de los departamentos de RR.HH, en este sentido es clave. ¿Departamento operativo de lo que se quiere hacer con las personas, o clave y estratégico en las decisiones que afectan a las personas? Creo que son dos elementos de reflexión primordiales para situar la gestión del talento en una organización.

En línea con lo señalado por algunos investigadores (Saldarriaga, 2008) cuando pensamos en los procesos de gestión del talento hemos de pensar en cómo se posiciona la propia organización y cómo incluye en sus objetivos la gestión de su propio talento. No es esta empresa estudiada, la única empresa con buena predisposición y acción en la gestión del talento por considerar que ello puede ser exitoso para la organización, pero choca en la práctica con una estructura en las decisiones, un comportamiento anclado en un sistema poco operativo al que no piensan renunciar sobretodo porque les abre un escenario desconocido que no saben gestionar. ¿Dar voz a los trabajadores? ¿Escuchar sus expectativas? Es difícil que den respuesta a esas cuestiones cuando ellos mismos no son capaces de delegar funciones y se mantienen cerrados en torno a un núcleo de poder *“familiar”*. El discurso del talento *“vende”* ante los competidores (comunicación externa) pero es difícil aplicarlo, aun conscientes de su utilidad, hacia su propio contexto laboral.

El talento actúa en toda la cadena de la gestión. No es una definición formal que aparece en un manual de bienvenida entregada al colaborador el primer día, ni en un discurso oficial que se puede preparar en un acto público, está en las decisiones de quien o cuáles van a ser los perfiles que nos aportan un crecimiento y qué personas necesitamos para el futuro remoto. Es prestar atención a la identificación, al desarrollo y crecimiento de las personas con las que ya actualmente se cuenta. Es superar el día a día de los procesos cotidianos, no frenarse en ellos, a veces nos dan una visión parcial de la realidad, y superado esto, evaluar los resultados en un proyecto global. La realidad analizada me ratifica aún más es dejar constancia de estas afirmaciones.

**Reflexión:** En función de la estrategia, la cultura y/o cambios que se quiere promover deberá decidirse si se adopta un enfoque inclusivo que desarrolla acciones dirigidas a todos los niveles, o uno exclusivo que se focalice en ciertos colectivos.

## 2

Las políticas de RR.HH deben estar muy cercanas a las personas, es esta una afirmación obvia, sin embargo, lo mismo que hemos señalado la importancia de que la organización cuente estratégicamente con RR.HH para elaborar las estrategias de la organización que afectan a las personas, debe ser capaz de “*saber*” separarse de la dirección para aproximarse al espacio en el que se mueven y trabajan las personas. ¿Cómo se puede entender la gestión del talento sin escuchar la voz de los trabajadores? Saber lo que se espera en el trabajo y de la organización es el inicio necesario (no suficiente) para empezar a gestionar el talento. Una política de hechos consumados en el que se “*igual*” a los trabajadores en aras de una política global no será gestionar el talento, por el contrario será una forma de obligar a desarrollar “*un talento*” que interesa a la organización pero que no fortalece el compromiso y la satisfacción del trabajador. La optimización del talento ha de ir de la mano de políticas capaces de captar qué espera el sujeto en la organización y no tanto en cómo debe actuar.

Podríamos afirmar que se corrobora que es en este espacio “*social*” donde se encuentra la relación entre persona y organización, con perspectivas que son similares o diferentes para gestionar. Se abre aquí una amplia variedad de acciones para analizar: gestionar el talento para alcanzar mayor productividad, gestionar el talento para alcanzar niveles más altos de formación en aquellos aspectos ligados a su puesto de trabajo, gestionar el talento para ampliar estrategias organizativas que den valor diferencial, gestionar el talento ¿para?

Actuar desde la distancia corta, en relación con los jefes y sus equipos que conocen su manera de trabajar y de resolver es esa micro-gestión necesaria para captar el talento. Un planteamiento muy sofisticado nunca tiene un resultado exitoso si no está acorde a la realidad por eso siempre se ha afirmado que exportar un modelo de una organización “*puntera*” puede ser una mala práctica sobretodo en las empresas más pequeñas sino se adaptan al contexto organizacional.

**Reflexión:** la estrategia se define en el ápice estratégico, la dirección general, pero se actúa localmente, porque es RRHH quién mejor conoce a los trabajadores, a los clientes, a los interlocutores varios, y por tanto sabe cómo adaptar la gestión para que sea más eficaz.

### 3

La gestión del talento debería entenderse como el producto de multiplicar competencias por **compromiso**. Es decir, tomar como referencia las competencias a desarrollar en un puesto de trabajo dentro de una organización sin dejar de tener en cuenta el compromiso que adquiere el trabajador, como factor multiplicador para adquirir un nivel superior. El compromiso significa, por tanto, el factor diferencial y el determinante en el talento.

Se precisa el identificar los elementos que interactúan en la organización a lo largo de esa etapa de desarrollo de competencias a través del compromiso. En esta línea, se incluirían dentro del contexto de la organización como objeto de estudio, el alineamiento de las políticas de RR.HH con la estrategia de la compañía, la coherencia interna de dichas políticas con el talento a desarrollar, la integración cultural, la implicación de la cúpula directiva dentro de los procesos de gestión del talento, el equilibrio entre necesidades globales y locales y de cómo se promociona la identidad corporativa a través de la diferenciación de sus políticas internas frente a competidores externos.

En un gran número de organizaciones, el departamento de RR.HH no es un área que se tenga presente en la creación de un nuevo modelo de negocio en el que se quiere dar forma a las áreas funcionales de una organización. En algunas organizaciones, el área de RR.HH se constituye cuando el volumen de la organización ya precisa de una figura que lidie los temas laborales. Cuando un área que gestiona las personas se crea una vez ya se han formado el resto de áreas el punto de partida resulta inadecuado. Por un lado, los procedimientos inexistentes pero reales hacen que se precisen medios para ordenar dichos desequilibrios operativos. Por otro lado, la inexistente cultura en la interpretación de un área básica e inexistente imposibilita o dificulta el lanzamiento de nuevos proyectos distintos a un área de administración de RR.HH, nóminas. Este contexto se debe tener en cuenta a la hora de idear procesos orientados a la optimización del talento puesto que existe una base necesaria sobre la que sustentar dichas políticas. Lo menciono como elemento a tener en cuenta porque son las barreras y dificultades que desde RRHH se encuentran y que pueden “paralizar” los procesos de identificación y desarrollo de las personas. Hemos podido detectar en nuestro caso como desde la organización han surgido resistencias ante la

inflexibilidad a abrir nuevos procesos, o la sensación de percibirse como intromisiones en el terreno de otros, por ejemplo determinadas áreas funcionales (finanzas).

**Reflexión:** La comunicación se convierte en un elemento primordial para la gestión del talento tanto para trabajar directamente con las personas con potencial (mapa de talento) como con la dirección y sus equipos para vencer resistencias y poner en valor las iniciativas.

## 4

Hablar de optimización de talento implica desde RR.HH, tener claramente identificado el potencial de aquellos trabajadores que están en la organización. En este aspecto la literatura ha sido contundente en sus afirmaciones. Dos posturas ocupan teóricamente el tema ¿quiénes o a quién hay que incluir en un programa de gestión del talento? Si el enfoque es inclusivo el talento “*circula*” por la organización y se focaliza la optimización en aquellos puestos claves para la organización de forma transversal, o si el enfoque es exclusivo es necesaria la segmentación de colectivos para analizar sus competencias, motivaciones, aspiraciones y potencial. Tras el estudio llevado a cabo creo que, en la organización que nos ha servido de ejemplo, sería imposible una visión inclusiva, porque la cultura de la misma está excesivamente centralizada. Seguramente la detección de perfiles por ejemplo para el nuevo proyecto de cambio podía haber iniciado una estrategia “*próxima*” a la gestión del talento. Una mentalización en el valor del desempeño en la organización, y no tanto en las tareas (con sobrecarga de ellas) sería un buen inicio “*pedagógico*”.

El enfoque en el que se ligaba el talento al desempeño al margen de las funciones realizadas ha tenido una serie de críticas, Éstas destacaban que lo que se pretendía hacer era apropiarse de los más “*valiosos*” y separarlos de los de menos “*potencial*” asumiendo que a la organización le interesan los primeros.

Si bien no comparto este enfoque entiendo que desde la mejora de la eficacia en los procesos de políticas orientadas a la identificación y potenciación del talento se puede optimizar el talento aunque cabría canalizarlo a través de una segmentación no discriminatoria que permitiese acercarse a los trabajadores de mayor potencial, independientemente del nivel jerárquico que ocupen. Aquellos que en sus puestos se han identificados como trabajadores con un talento “*destacado*” serán aquellos



trabajadores que podrán ocupar los puestos de trabajo que exijan de un potencial, que exija, por ejemplo, de una responsabilidad de mayor grado dentro del área de trabajo en cuestión. Este encuadre no descarta la gestión y optimización del talento del resto de los trabajadores puesto que ya las políticas de “base” están orientadas a este fin. Es importante señalar que el talento se puede encontrar en todos y cada uno de los trabajadores de una organización siempre y cuando la empresa se ocupe de potenciarlo. Por ello, se precisa añadir, a una base estable de políticas de RR.HH orientado a potenciar el talento, un proceso de trabajo más personalizado de escucha de las expectativas de los trabajadores.

No obstante, para una eficaz optimización del talento se precisa de la gestión de los espacio que configuran el contrato psicológico. En este sentido, hay que tener en cuenta que los puestos clave de una organización requieren de personas con un talento excepcional. Sin el apoyo del talento del resto de los trabajadores no se puede optimizar el talento de estas personas que pueden ocupar esos puestos clave. No se puede “separar” a los trabajadores de menos potencial del mismo fin o meta de la organización. De ahí la importancia de alinear las políticas de RR.HH con la estratégica de cualquier organización. Sólo de este modo se podrá conseguir con éxito que dentro del actual entorno global y altamente competitivo, el talento de los trabajadores sea un hecho diferenciador en el valor de una organización.

**Reflexión:** Sea cual sea la posición que se adopte, ésta debe estar claramente alineada con la estrategia global de la organización. Las personas se desarrollan con proyectos exigentes e interesantes para ellas y su organización. Optimizar su talento es potenciar sus competencias en actividades que supongan un reto y sean evaluadas.

## 5

Al margen de las innovaciones en nuevos modelos de negocio a nivel operativo los procesos de las cadenas de valor de las organizaciones se replican continuamente. Sólo las personas serán capaces de diferenciar a una organización de otra. Por ello, una gestión del talento orientada además a la optimización del mismo a través de las expectativas será capaz de acercar al empleado y su organización en los espacios del contrato psicológico. Los espacios se deberán gestionar teniendo en cuenta las buenas prácticas capaces de potenciar el talento en las organizaciones.

He de reconocer que el acercamiento al “*contrato psicológico*” como espacio de interrelación ha supuesto para mí una reflexión sobre su utilización en la optimización del talento. Creo interesante las últimas aportaciones de Ny y Feldman (2008) sobre el contrato psicológico “*no replicable*”, porque me parece que recogen mejor la realidad actual. No solo porque el entorno es competitivo y la retención del personal con talento se hace difícil sino porque centra la atención en aquellas cuestiones que tienen que ver con los aspectos más cualitativos de la relación establecida en el simple contrato psicológico. Además replantea la confianza, el compromiso, la satisfacción en un entorno más de interacción, que obliga a un “*juego de percepciones*” unos de otros que me atrevería a decir son más comprometidas. Se gestiona la diversidad, las expectativas, se acepta la temporalidad y el contrato psicológico se hace más flexible. La investigación sobre ese nuevo contrato psicológico no es actualmente muy amplia pero creo interesante, en el momento actual profundizar en ello.

**Reflexión:** ¿qué puede hacer que el trabajador se quede en nuestra organización? ¿la organización “X” puede ofrecerle lo mismo? La negociación de las expectativas diferenciadoras de las personas basadas en elementos distintos en el marco del contrato psicológico que se establece, puede hacer que personas con talento se comprometan con la organización.

En el actual contexto de trabajo, un gran número de empresas ni tan sólo son conscientes de la importancia de entender la gestión del talento como un proceso más en su cadena de valor. Queda por tanto mucho camino por recorrer si se pretende además una vez identificado el talento, tomar acciones para gestionar las expectativas de los trabajadores en esos espacios del contrato psicológico.

Finalmente me atrevería a firmar que los cambios sociales y de gestión que en los últimos años afectan a las organizaciones, inevitablemente van a afectar a la dinámica de los recursos humanos. En este contexto, la gestión por expectativas se encuentra en un proceso continuo de cambio acorde con los cambios en las tendencias de los mercados, la globalización, la diversidad y los propios entornos sociales de los empleados. Por tanto, es de vital importancia que la gestión de los espacios del contrato psicológico se gestionen desde un dinamismo que permita a las empresas adaptar la respuesta a las expectativas de sus trabajadores, de una manera dinámica

y acorde con los cambios que en materia de expectativas pueden surgir de sus trabajadores, influenciados por su entorno social.

# 10

## Limitaciones y sugerencias

Finalizada la tesis y tras una reflexión sobre la realidad vivida a lo largo de este viaje, se identifican algunas áreas de mejora que invitan a redactar este apartado de limitaciones y sugerencias en torno a la misma.

Gran parte del peso específico del trabajo, al margen de la revisión bibliográfica realizada, se centra en los diarios de campo desarrollados en la organización estudiada.

El trabajo cualitativo se ha segmentado en tres momentos que han ido sucediéndose a lo largo del recorrido de esta tesis. Creo que es, tras el análisis de la organización lo que me permite hacer una valoración crítica. En este sentido, uno de los aspectos a destacar sería la difícil situación personal en la que puede encontrarse un etnógrafo que se sumerge en una organización y, a su vez, desarrolla acciones o labores paralelas en la misma. Este aspecto, si bien ayuda y en mi caso ha ayudado, en la integración del sujeto en la organización o grupo en el que interactuar, implica que éste se encuentra en una situación en la que puedan surgir algunos dilemas relacionados con la subjetividad en la narración o incluso, como es el caso, en la posibilidad de abandono del proyecto. Creo que este aspecto se ha de tener en cuenta y valorar, antes del inicio de una investigación los efectos negativos de tal situación en aras a unos posibles resultados, y respecto al desgaste que para el sujeto etnógrafo representa. El día a día requiere de una dedicación y objetividad continua y, en ocasiones, la distancia para relatar lo va aconteciendo podría verse mermada tanto por factores extrínsecos como por planteamientos personales a lo largo del diario.

Si bien se ha aprovechado la incorporación a una nueva etapa profesional para desarrollar dichos diarios, los análisis de la información me han hecho reflexionar sobre el marco teórico que se iba elaborando pero también sobre la propia actividad

profesional. Soy consciente que este es uno de los aspectos que se encuentra latente a lo largo de la realidad vivida en cada uno de los diarios de campo.

Qué duda cabe que si los resultados son analizados y al margen de si son o no los esperados, están en línea con los criterios éticos del observador, alientan a seguir narrando los acontecimientos que se suceden. No obstante, pueden darse situaciones en las que exista una lucha ética entre los hechos que se observan y relatan y, la ética del observador, pudiendo desanimar e incluso cuestionar el sentido del desarrollo del propio diario. Por ello, creo conveniente señalar que este es un aspecto que se ha de tener presente previo a la realización de un estudio etnográfico.

En mi caso, a lo largo de los distintos diarios, me ha generado alguna contradicción que si bien no me ha desalentado a seguir con ilusión el desarrollo de los mismos, sí que en alguna ocasión me ha hechos suscitar ciertas dudas en si debía o no continuar en la organización.

Paralelamente, y centrado en los resultados de este trabajo etnográfico, pese a contar con el permiso para la realización del mismo, denoto una falta de complicidad con los agentes que han participado en el estudio. Seguramente es fruto de que he intentado llevarla a cabo de forma “*encubierta*” sin especificar los contenidos y no condicionar a las personas con las que directamente trabajaba, en este caso la dirección. Por eso sugeriría que ante situaciones similares se acompañase el estudio de entrevistas con algunos de los miembros de la organización, por ejemplo directivos, responsables de áreas de negocio y personas que abandonan la organización por “*contratos psicológicos*” no respetados.

Cada organización tiene una manera de pensar y hacer. Después de acabar el viaje por una organización que me era desconocida, creo que haberlo hecho, a pie, sin demasiada carga, con curiosidad y mucha información en la mochila, es una buena forma para entender, reflexionar, dar a conocer y crear conocimiento acerca de las diversas maneras de gestionar el talento en un contexto organizacional, aunque haya tropezado con un paisaje un poco árido en ese terreno.

# 11

## Bibliografía

- Agar, M. (2004). Ethnography. *Internacional Encyclopedia of Social and behavioral Science*, 7, 48
- Agulló Tomás, E. (2001). Entre la precariedad laboral y la exclusión social: los otros trabajos, los otros trabajadores. *Trabajo, individuo y sociedad: perspectivas psicosociológicas sobre el futuro del trabajo* (pp. 95-144). Ediciones Pirámide.
- Alcover de la Hera, C.M. (2002). El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales. Málaga, España: Aljibe
- Alcover de la Hera, C.M. (2012). ¿Ageism en las organizaciones? El papel mediador del apoyo organizacional percibido en las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico. *Revista Psicología*. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Alonzo González, H. L. (2009). *Just in Time (JIT)*, ¿Moda o Necesidad?.
- Andaleeb, S.S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*. Vol. 72. Núm. 1, pág. 77 – 93.
- Anderson, L.M. (1996). Employee cynism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, nº 49, págs. 1395-1418.
- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58
- Anderson, N. y Schalk, R. (1998). The psychological contracts in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (special Issue) 637-647
- Anderson, E. y Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*. Vol. 8. Núm.Otoño, pág. 310 – 323.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXIX. Núm. Febrero, pág. 18 – 34.

- Arana Mayorca, W. (2003). El Contrato Psicológico.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/deRR.HH/articulos/63/contpsi.htm>
- Arango, E. (2011). *Eficacia Directiva “Desarrollo del talento”*. AEDIPE. Barcelona: Pearson Prentice Hall.
- Arnold, K.D. Kathleen, D.N. y Rena, F.S. (1996). Remarkable women: perspectives on female talent development. *NJ Hampton Press*.
- Arrieta, C. y Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*. Número 22.
- Arthur, M.B., y Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 3-20.
- Ashton, C. y Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31
- Aguinis, H., Gottfredson, R.K. y Joo, H. (2012) Using performance management to win the talent war. Sciverse ScienceDirect.
- Aguinis, H. y Vaschetto, S.J. (2011). Editorial Responsibility: Managing the Publishing Process to Do Good and Do Well. *Management and Organization Review*, 7(3), 407-422.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Ed. TavistockPublication. London.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H. y Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, 80(1), 80–88.
- B**al, P., Jansen, P., Van der Velde, M., Lange, A. y Rousseau, D.E. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of vocational behavior*. 474-486
- Barrera, R. (2003). *El desarrollo en la literatura organizacional*. Trayecto de un concepto dúctil. Unidad de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Bargsted, M. (2011). Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia dictada por la Escuela de Psicología de la Universidad del Norte, Antofagasta, Chile, Abril

- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barney, J., Ketchen, D.J. y Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Basco, R. (2008). *Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 19, núm. 2 (2010), pp. 129-144
- Bate, S. P. (1997). Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human relations*. 50 (9): 1147-1175
- Becker, B., Beatty, D. y Huselid, M. (2009). *Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*: Harvard Business School Press Books.
- Benítez, T. (2005). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión General*. Año 4. nº 2. Vol.4. Julio a Diciembre.
- Benito Mate, Y. (1994). Superdotación: definición, pautas de identificación y educación para padres y profesores. *Ideacción*. No.1, abril, Valladolid.
- Benito Mate, Y. y Alonso, J. (1992). *Intervención educativa en niños superdotados*. Yolanda Benito Mate (Ed). Desarrollo y educación de los niños superdotados. Salamanca.
- Berger, S.L. (1990). Mentor relationships and gifted learners below. *Documento de la base de datos ERIC* (ERIC EC Digest No.E-486).
- Berger, S.L. (1997). Giftedness and gifted: what’s it all about? *Documento de la base de datos ERIC* (ERIC - EC Digest No. E-476).
- Björkman, I. y Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*, (27), 30-43.
- Blass E. (2007), *Talent Management. Maximising Talent for Business Performance*. Ashridge Consulting.



- Blass, E., Knights, A. y Orbea, A. (2006). Developing Future Leaders: The contribution of Talent Management, Studying Leadership, Knowledge into Action Fifth International Annual Conference on Leadership, Cranfield, December 14 - 15
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nueva York: Wiley.
- Blaikie, N. (1993). *Approaches to Social Inquiry*. Cambridge: Polity Press.
- Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2004). *Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. (Working Paper G 04-17: Center for Effective Organizations) Los Angeles, CA: University of Southern California.
- Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2005a). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *HR. Human Resource Planning*, 28(2), 17-26.
- Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2005b). Where's Your Pivotal Talent? *Harvard Business Review*, 83, 23-24.
- Boudreau, J.W. y Ramstad, P.M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press. 258 pages
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2001). *Lo mejor de los gurús*. Barcelona: Gestión 2000
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A. y Ogden, S. M. (2007). 13\_2\_30: experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Brown SP., Ganesan, S. y Challagalla G. (2001). Self-efficacy as moderator of information-seeking effectiveness. *J. Appl. Psychol.* 86:1043-51
- Bueno E. y Azua S. (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*, Euroforum, Madrid, 1998.
- Buch, R., Kuvaas, B. y Dysvik, A. (2010). Support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*. 93-103
- Buckingham, M. y Vosburgh, R.M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4),17-23.
- Budhwar, P. S., Varma, A., Malhotra, N. y Mukherjee, A. (2009). Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover?. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 351-362.

- Byham, W.C. (2001). Are leaders born or made? *Workspan*, 44(12), 56–60.
- Calo, T. J. E. I.-C. P. (2008). Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416.
- Cantrell, S. (2008). Workforce of One: Revolutionizing Talent Management Through Customization. *Harvard Business School Press Books*, 1.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First century. *Harvard Business Review*. March 2008.
- Carvajal, G. y López, N. (2009). *Desarrollo organizacional para implementar el programa de gestión del talento humano en la empresa carnes finas gabilanes*. Proyecto de grado para optar el título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.
- Casado, J.M<sup>a</sup>. (2011). Los siete hacras del talento.Harvard. *Deusto Business Review*, número 198
- Casado, J.M<sup>a</sup>. (2011). *El mantra del talento*. Editorial Deusto. Grupo Planeta.Barcelona
- Casado, J.M<sup>a</sup>. (2012). A merced del compromiso. *Dirigir Personas*. 44-47 Aedipe.
- Cascio, W.F. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of work life,profits*. McGraw-Hill: Nueva York
- Casey, C. (2002). *Critical analysis of organizations: theory, practice,revitalization*. London: Sage
- Castilla, A. (2007). *50 Lecciones de Management*. Ed. Gránica. Barcelona
- Chabault, D. Huli, A. y Soparnot, R. (2012). Talent Management in clusters. *Organizational Dynamics*.
- Cheloha, R. y Swain, J. (2005). Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter*, 18(17), 5–7.
- Chiavenato, I. (2002b). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Chowanec, G.D. y Newstrom, C.N. (1991). The strategic management of international human resources. *Business Quarterly*, 56(2), 65–70.

- Cleveland, J.N., Murphy, K.R. y Williams, R.E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135.
- Cohn, J.M., Khurana, R. y Reeves, L. (2005). Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review*, 83(10), 63–70.
- Collings, D.G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304.
- Conger, J. A. y Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76–84.
- Consolación, C. y Pons, O. (2005). La motivación: factor clave en el rendimiento de las personas y en el resultado de las organizaciones. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, España
- Conway, N., Guest, D. y Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*. 267–276.
- Coyle-Shapiro, J. y Kessler, F. (1998). The psychological contract in the UK public sector: Employer and employee obligations and contract fulfillment. En S. J. Havlovic (Ed.), *Academy of Management best paper proceedings*, Vol. 58 (disponible en CD).
- Coyle-Shapiro, J. A. M. y Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 69-86
- Creelman, D. (2004, September). *Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now*. Available from Human Capital Institute, 2121 K Street, N.W., Suite 800, Washington, DC 20037 USA.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. y Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The journal of marketing*, 68-81.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J. y Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper y Row.

Csikszentmihalyi, M. y Robinson, R.E. (1986). *Culture, time and the development of talent*. Robert Sternberg y Janete E. Davinson (Eds) *Conceptions of giftedness*. Cambridge: Cambridge University Press.

Cubeiro, J.C. (2008). Presente y futuro del desarrollo de los talentos en España. *Desarrollo del talento, Madrid, AEDIPE Centro and Pearson Educación, SA*.

D'Árt, D. (2006). *New Working Arrangements: Changing the Nature of the Employment Relationship?* *International Journal of Human Resource Management*. Vol.17. Núm. 3, pág. 523 – 538.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management review*, 491-512.

Davis, K. (1983). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw-Hill

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill

Davini, M., Gellom, S. y Rossi, A. (1978). *Psicología general*. Buenos aires: Kapelusz

Day, D.V., Scheicher, D.J., Unckless A.L. y Hiller, N.J. (2002). Self-monitoring personality atwork: a meta-analytic investigation of construct validity. *J. Appl. Psychol.* 87:390-401

Delaney, J.T. y Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. Deloitte Consulting LLP. Organization and people performance. Retrieved October 10, 2005

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. (pp. 3-21). New York, NY US: Ballinger Publishing Co/Harper y Row Publishers.

DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and collective rationality in organization. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Dolan, S. (2011). *Coaching by values: a guide to success in the life of business and the business of life*. Bloomington: IUiverse.

Dolan, S. y Altman, Y. (2013). Managing by values: the leadership spirituality connection. *People y Strategy*, 36(1). In press.

Dolan S.L., Garcia, S. y Richley, B. (2006). *Managing by Values: A corporate guide to living, being alive and making a living in the XXI century*. Palgrave MacMillan

Dolan, S.L., Valle, R., Jackson, S.E. y Schuler R.S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill. Madrid

Doney, P.M. y Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trustin Buyer-seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 61. Núm. Abril, pág.35 – 51.

Dorsch, F. (1981). *Diccionario de Psicología*. Barcelona: Editorial Herder.

Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, 73(1), 54-62

Dunahee, M. H. y Wangler, L. A. (1974). *The Psychological Contract:Aconceptual Structure fot Management/Employee Relations*. Personnel Journal.Vol. 57. Núm. 7, pág. 518 – 526

Easterby- Smith, M., Thorpe, R. y Lowe, A. (2002). *Management Research: an Introduction*. London:Sage.

Eichenwald, K. (2005). Conspiracy of fools: A true story. New York: Broadway Books.Ford ignored its human needs, now it's paying. (2002, August 2). *Automotive News*, 77(6), 12.

Eisenberger, R. y Justin, A. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp.491– 509

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories form Case Sudy Research, *Academy of Management review*, Vol. 14 (4): 532-550.

Erickson, T. J. (2008). Redesigning Your Organization for the Future of Work, Editorial, *People y Strategy*, pp. 6-8.

Fantinato, L. y Casado, J.M<sup>a</sup>. (2006). *O contrato psicológico como ferramenta para a gestão de pessoas* R.Adm., São Paulo, v.41, n.2, p.125-135.

Farndale, E., Scullion, H. y Sparrow, P. (2010). *Journal of World Business*. Volume 45, Issue 2, Pages 161-168

- Farndale, E., Scullion, H., y Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161.
- Feldhusen, J.F. (1987). *Identification of gifted and talented youth*. M.C.Wang, M.C.Walberg (Eds). Handbook of special education: Research and practice. Vol.1, New York: Pergamon Press.
- Fernández Monroy, M. y Martín Santana, J.D. (2006). La Confianza y el Compromiso como Factores Clave del éxito de las Relaciones Comerciales: una Aplicación Empírica en el Sistema de Franquicia. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 15. Núm. 1,
- Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Buckley, M.R., Halle-Cook, G. y Fink, P.D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25, 3, 385-415
- Fisher, W. P. (2009). Invariance and traceability for measures of human, social, and natural capital: Theory and application. *Measurement (02632241)*, 42(9), 1278-1287.
- Frank, F. D. y Taylor, C. R. (2004). Talent management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33-41.
- Fuchs, A. F. (1971). The saccadic system. *The control of eye movements*, 343-362.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University.
- Gagné, F. (1991). *Toward a differentiated model of giftedness and talent*. Nicholas Colangelo y Gary A. Davis (Eds). Hand book of gifted education. Boston: Allyn and Bacon.
- Gandossy, R. y Kao, T. (2004). Talent wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning*, 27(4), 15-19.
- Ganesan, S. (1994). *Determinants of Long-term Orientation I Buyerseller Relationships*. *Journal of Marketing*. Vol. 58. Núm. Abril, pág. 1 - 19. g. 77 - 100
- Garger, E.M. (1999). Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation and Benefits Management*, 15(4), 10-17.

- Gardner H., Csikszentmihalyi, M. y Damon W. (2002). Good Work: When Excellence and Ethics Meet New York: *Basic Books*.
- George, J.M. y Jones, G.R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26(4), 657-684. ISO 690
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16 (2), 174–185.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. y Snell, S.A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53 (4), 803–854. *Management*, 26 (4), 657-684
- Gerhart, B., Wright, P. M. y McMahan, G. C. (2002). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53(4), 855–872.
- Gladwell, M. (2002, July 22). The talent myth: Are smart people overrated? *The New Yorker*, 28–33.
- Goetz, J. y Le Compte, M. (1998). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Prentice Hall
- González, T., Martínez C. y Pardo M. del Val. (2005). *La gestión del talento en la empresa industrial española*. Universidad de Valencia.
- Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fortes-Ferreira Lina. (2006). El estado del contrato Psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, año / vol. 18, número 002. Oviedo, España PP256-262
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano*. Ed. Prentice Hall
- Gratton, L. (2010). The Future of Work. *Business Strategy Review*, 21(3), 16-23.
- Gratton, L. (2011a). The changing shape of jobs: Work the shift. *People Management*, 32-34.
- Gratton, L. (2011b). Workplace 2025—What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40(4), 246-254.

- Gubman, E. (2004). HR strategy and planning: From birth to business results. *Human Resource Planning*, 27, 113–123.
- Guba, E.G. y Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research, en N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. USA: Sage
- Guert, C. (1998). *Work and lives. The anthropologist as author*. Cambridge: Polity Press
- Guert, C. (2002). *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*. Barcelona: Paidós.
- Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Guest, D.E. (2004). *The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract*, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 541-55.
- Guest, D.E. and Conway, N. (2002). *Communicating the psychological contract: an employer perspective*, *Human Resource Management Journal*, Vol. 12 No. 2, pp. 22-38.
- Guest, D.E. y Conway, N. (2004). *Employee Wellbeing and the Psychological Contract*, CIPD, London.
- Ginsburg, M., Meyenn, R., & Miller, H. (2012). Teachers' conceptions of professionalism and trades unionism: an ideological analysis. *P. Woods (London: Croom Helm, 1980)*, 178-212.
- Guthridge, M., Komm, A.B. y Lawson, E. (2006). The McKinsey Quarterly. Number 2
- Guthridge, M., Komm, A.B. y Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey y Co.*
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180–192.
- Guzzo, R.A. (1994). Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*. Núm. 33, pág.447 – 462.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (1994). *Etnografía: Métodos de investigación*. Barcelona : Paidós.



- Handfield-Jones, H., Michaels, E. y Axelrod, B. (2001). Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, 66(2), 53–58.
- Handy, C. (1986). *El futuro del trabajo humano*. Barcelona: Ariel
- Hatum, A. (2009). Para sobrevivir a las turbulencias se necesitan nuevos procedimientos para atraer, desarrollar y retener a los empleados capaces. *Harvard Business Review*.
- Hayashi, P. y Dolan S.L. (2013). Talenting: towards a new professional approach to talent management. Esade Working paper n° 243.
- Heinen, J. S. y O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31, 67–82.
- Herriot, P. y Pertenton, C. (1997). Facilitating New Deals. *Human Resource Management Journal*. Vol. 7. Núm. 1, pág. 45 – 55.
- Heidrick and Struggles (2011). Globe Talent Info graphic index. , [On-line] Available at <http://www.heidrick.com/WEF2011/Documents/GTI.htm> [Retrieved January, 31, 2012]
- Higgins, E.T. y Pittman T. (2008). Motives of the Human Animal: Comprehending, Managing, and Sharing Innes States. *Annu. Rev. Psychology*. 59. 361-85
- Hilton, D.M. (2000). Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, 40(5), 12–16. How a talent management plan can anchor your company's talent. (2004). *HR Focus* 81(10), 7–9.
- Homans, G.C. (1961). *Social Behaviour: Its elementary forms*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Honrubia, A. (1984). ¿Quiénes son los superdotados? (I). *La escuela en acción*. Madrid. No.6, junio.
- Hor F.C., Liang-Chih Huang., Hsu-Shih Shih y Yen-Hua Lee. (2010). *Computers y Mathematics with Applications*, Volume 60, Issue 3, Pages 528-540
- Humphrey, M., Brown, A.D. y Hatch, M. J. (2003). Is ethnography Jazz?. *Organización* 10 (1): 5-31
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.

- Huselid, M.A. y Becker, B.E. (2000). Comment on Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? Gerhart, Wright, McMahan, and Snell. *Personnel Psychology*, 53(4), 835–854.
- Hymes, D. (1993). ¿Qué es la etnografía? En H. Velasco, F.J García, y Á. Díaz de Rada (Eds.), *Lecturas de antropología para educadores: el ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar* (pp. 175-195). Madrid: Editorial Trotta.
- Ibarra, E. (2000). Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa. En De la Garza, E.(Ed), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Mexico.UAM
- Íñiguez, L. (1995). Métodos cualitativos en Psicología Social: Presentación. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 5(1/2), 5-26.
- Íñiguez, L. (1999a). Rigor, honestidad y compromiso: Persona y método en la investigación social. En P. Albertí (Ed.), *Consumir heroína: relaciones, significados y vida cotidiana* (pp. 10-15). Girona: Universitat de Girona.
- Íñiguez, L. (1999b). Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales. *Atención Primaria*, 23 (8), 496-502.
- Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Jackson, S., Schuler, R., Lepak, D.P. y Tarique, I. (2011). Human Resource Management Practice and Scholarship: A North American Perspective. In C. B. a. W. Mayrhofer (Ed.), *Handbook of Research in Comparative Human Resource Management*: Edward Elgar Publishing.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte, 103-137, 2005
- Jeff Schwartz, M. D. (2011). Human Capital Trends 2011, Revolution/Evolution. Retrieved from [http://www.deloitte.com/view/en\\_US/us/Services/consulting/all-offerings/hot-topics/human-capital-trends-2011/index.htm](http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/consulting/all-offerings/hot-topics/human-capital-trends-2011/index.htm)

- Jeffrey, B. y Geoff, T. (2004). Time for ethnography. *British Educational Research Journal*, 30 (4), 553-548.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento – Construyendo compromiso*, Editorial Prentice Hall, 2008
- Jiménez, A., Hillier Fry, C. y Díez J. (2010). Gestión del talento: una medida eficaz para un entorno global. *Harvard Deusto Business Review*
- Johnson, J.L. y O’Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, pp. 627-47.
- Kavanagh, M. (2010). Rising demand reveals shortage of talent, *Financial Times*, p. 3. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/518815823?accountid=13044>
- Kazmin, A., Pearson, S., Robinson, G. y Weitzman, H. (2011). Talent shortage adds to growth strains, *Financial Times*, p. 9. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/867841198?accountid=13044>
- Kenexa. (2005). Kenexa introduces new analytics application to effectively measure talent management. *Retrieved*. October 10, 2005,
- Kessler, G.D. (1994). The New Employment Contract. *Human Resource Management*. Vol. .Núm. 33, pág. 335 - 352.
- Kessler, G.C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning*, 25, 32–44.
- Kessler, A.S. y Lülfesmann, C. (2006). The Theory of Human Capital Revisited: on the Interaction of General and Specific Investments. *Economic Journal*, 116(514), 903-923.
- Kluytmans, F. y Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272
- Kolb, A., Rubin, M. y Mc Intyre, M. (1974). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Prentice-Hal Hispano Americana S.A. Mexico
- Kong, D.Y. y Zhang, X. (2012). Reserch on the knowledgeable Talents Performance Management Based On Organizational Commtment. 2012 Conference on Future Computer Supported Education. IERI Procedia 2 636-641.

- Korkki, P. (2011). The Shifting Definition Of Worker Loyalty. *New York Times*, 8.
- Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California management review*, 15(3), 91-99.
- Kounin, J. (1970). Discipline and group management in classrooms . New York, *Rinehart and Winston*.
- Latham, G.P. y Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory research at the down of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Le Boterf, G. (2000). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organization
- Leege, K. (1998). The morality of HRM.En C. Mabey, D. Skinner y T. Clark. *Experiencing human resources management*. London: Sage Publications
- Lepak, D. P., Marrone, J. A. y Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: Conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6), 639–646.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P. y Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R. y Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(4), 681X–703X.
- Lermusiaux, Y. (2005, May). *Talent Management: A definition*. Retrieved September 8, 2005,
- Lermusiaux, Y. (2005). Talent management: a definition. *Retrieved September, 8, 2005*.
- Levinson, H., Price, C.R. y Munden, K.J. (1962). Men, Management and Mental Health. *Harvard University Press*. Cambridge.
- Lévy-leboyer, C. (1997). La gestión de las competencias. Barcelona. Gestión 2000.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. y Tuzinski, K. (2004). In search of talent management. *Roundtable presented at the Annual Conferences of the Society for Industrial/Organizational Psychology*, Los Angeles, CA.

- Lewis, R. E. y Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139.
- Lord, R.G. y Schmidt A.M. (2010). Self-Regulation at work. *Annual Review of Psychology*.61:543-68
- Lorenzo García R. (2006). ¿A qué se le denomina talento? Estado del arte acerca de su conceptualización. *Revista Intangible Capital*. Nº 11. Vol. 2. pp. 72-163.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1995a). El talento y sus indicadores. Colecciones, No.2, *Revista del Centro de Investigación Educativa y Asesoría profesional (CIEAPRO)*, Venezuela.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1995b). Atención al superdotado en Cuba. Ideación. No. 6. *Revista en español sobre superdotación*, España, Valladolid.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1996a). ¿Qué es el talento?. Educación. No. 88, *Revista de Ministerio de educación de Cuba*, La Habana.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1996b). Identificación del talento: actualidad internacional. Varona, *Revista de la Universidad Pedagógica de La Habana "Enrique José Varona"* No. 22, La Habana.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1997). Atención al talento en Cuba. Varona, No. 25, *Revista de la Universidad Pedagógica de La Habana "Enrique José Varona"*. La Habana.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1997b). El talento y la edad. *Desafío Escolar*, Vol.3, No.2, México
- Lorenzo García, R. Martínez, M. (1996c). A Educação do superdotado em Cuba. Integração. No.17. *Revista de Ministerio de educación de Brasil*.Brasília.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1997c). *Creatividad y talento*. La Habana:
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1998). *Profesores para estudiantes talentosos*. Palabra de maestro. Perú. Lima. Derrama Magisterial.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1998a). ¿Qué hacer en la escuela con los niños talentosos? Colecciones. No. 5. *Revista del Centro de Investigación Educativa y Asesoría Profesional (CIEAPORO)*, Venezuela, Maracay.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (1999). *Talento para la ciencia: estrategia para su desarrollo*. La Habana, Editorial Academia.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2000). Talent and creativity in science and innovation.A Cubans perspective'.*En Connect.UNESCO*.

- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2002). Polémicas en torno al desarrollo del talento. *Revista de psicología. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana*. Vol. 19, No.1.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2003). *¿Talento, precocidad, superdotado o genio?* En Marta Martínez Llantada (Compiladora) Inteligencia, creatividad y talento. Debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2003a). Una propuesta de estimulación del talento en la escuela'. *Revista Educación*. No.110, sept-dic, pág. 19-26. Cuba.
- Lorenzo García, R. Martínez, M. (2003b). Talento y sociedad. *Revista Cubana de Ciencias Sociales*. No. 31, pág. 124-134. Cuba.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2003c). *Creatividad y talento*. En Marta Martínez Llantada (Compiladora) Inteligencia, creatividad y talento. Debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Cuba.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2003d). *Polémicas en torno al desarrollo del talento*. En Marta Martínez Llantada (Compiladora) Inteligencia, creatividad y talento. Debate actual. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2003f). *Estrategias para el desarrollo del talento*. En Doris Castellanos Simons (Compiladora) Talento: estrategias para su desarrollo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Lorenzo García, R. y Martínez, M. (2004). *Investigación y desarrollo del talento en la educación*. En Lisardo J .García Ramis (ED) La creatividad en la educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. Pág. 73-92.
- Loretto, W., y White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human resource management journal*, 16(3), 313-330.
- Luna, R. (2010). *Despierta el Talento*. Edit. Lid. Valencia.

MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197–221.

Machado, L.A. (1983). *La revolución de la inteligencia*. Venezuela: Editorial Seix Barral.

- Malinowski, B. (1975). *Los argonautas del pacífico occidental* (2 ed.) Barcelona: Península.
- Malinowski, B. (1993). Introducción: objeto, método y finalidad de esta investigación. En H. Velasco (Ed.), *Lecturas de antropología social y cultural. La cultura y las culturas* (pp. 113-183) Madrid: UNED
- Manpower Group Talent Shortage Survey 2011. Retrieved from <http://us.manpower.com/us/en/multimedia/2011-Talent-Shortage-Survey.pdf>
- Martin-Quiros, M.A. y Zarco V. (2009). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos*. Pirámide. Madrid
- Martin-Quiros, M.A. y Zarco V. (2009). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos*. Pirámide. Madrid
- Martinez, M. y Monreal, P. (2013). *Del Malestar al Bienestar Laboral*, (pp181-205) Armentia Editorial
- Maslow, A.H. (1965). *Eupsychian Management: A Journal* Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey.
- Martín, J. (2008). Concepto operativo de talento y significados más usados. Su gestión y desarrollo. Formato digital.
- Martínez, M. (1996). Els valors a la empresa. *Revista d'etnologia de Catalunya*. Número 9. Departament de cultura de la Generalitat de Catalunya.
- Mayo, A. y Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000
- McCauley, C. y Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4-7,39.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*. American Psychologist. January 1973
- McFarlene Shore, L.M. y Tetrick, L.E. (1994). *The psychological contracts as an explanatory framework in the employment relationship*. En C.L. Cooper y D.M. Rousseau (eds.), *trend in organizational behavior*, Vol 1 (pp. 91- 109). Chichester: John Wiley y Sons.
- McLean Parks, J. y Kidder, D. L. (1994). Til death do us part . . . : Changing work relationships in the 90's, In: Cooper, C. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Vol. 1, pp. 111-136, John Wiley y Sons, New York.

- McLean Parks, J., Kidder, D.L. y Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent word arrangements onto the psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (special Issue), pp. 697-730
- McMahan, G., Virick, M. y Wright, P. (1999). Alternative theoretical perspectives for SHRM: Progress, problems, and prospects. In P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, y G. Milkovich (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (Supplement 4) (pp. 99–122). Greenwich, CT: JAI Press.
- Meisinger, S. (2008). Talent Shortage Challenge Must Be Met. *HRMagazine*, 53(5), 8-8.
- Mercer, S. R. (2005). Best-in-class leadership. *Leadership Excellence*, 22(3), 17.
- Meyer, J.P., Allen, N. J. y Smith, C.A. (1993). Comitment to Organizations and Occupations: Extension and test of tree-component conceptualization. *Journal of applied Psychology*, 1993
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001). *War for Talent (Hardcover)*. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556
- Morelock, M.J. y Feldman, D.H. (1993). Prodigies and savants: what they have to tell us about giftedness and human cognition. Kurt Heller, F.Mönks, y A.H.Passow.(Eds) *International Handbook of research and development of giftedness and talent*. New York: Pergamon Press.
- Moorman, C., Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1992). *Factors Affecting Trust in Market Research Relationships*. *Journal of Marketing*. Vol. 57. Núm. Enero, pág. 81 – 101.
- Morgan, R. M. y Hunt, S.D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58. Núm. Julio, pág. 20 –38.
- Morrison, E. y Robinson, S. (1997). When the Employers Feel Betrayed: A Model of How the Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*. Vol. 22. Núm. 1, pág. 226 – 256.
- Murphy, K.R., Cleveland, J. N., Skattebo, A. L. y Kinney, T.B. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 158–164.
- Murtagh, L. (2007). Implementing a critically quasi-ethnographic approach. *The Qualitative report*, 12 (2), 1993-215.



- Nadler D.A. y Lawler, E.E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30.
- Nadler, D.A, y Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects. *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67.
- Nafukho, F. M., Hairston, N. y Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.
- Newell, A. (1990). *Unified Theories of Cognition*. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Ng, T. W. y Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of applied psychology*, 93(2), 392.
- O'Connor, E (1999). *Minding the workers: the meaning of "human" and "human relations" in Elton Mayo*. *Organization*, 6 (2), 223-246
- Odiome, G. S. (1990). *The human side of management: management by integration and self-control*. Lexington Books
- Ogbu, J. (1993). Etnografía escolar. Una aproximación a nivel múltiple. En H. Velasco, F. J. García, y Á Díaz de Rada (Eds.), *Lecturas de antropología para educadores: el ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar* (pp. 145-175). Madrid: Editorial Trotta.
- Olivier, C. y Prieto, J.M. (2008). *Psicobiología del talento.Desarrollo del talento*. Biblioteca Aedipe de RecursosHumanos.Madrid.
- Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24-27.
- Ordoñez de Pablos, P. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and Middle East, *Journal of Intellectual Capital*, Special Issue, Vol. 3, No.3, pp. 287-302.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital *reporting* in Spain: a comparative view, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 1, pp.61-81. ISSN: 1469-1930.

- Palací, F.J. y Peiró, J.M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Promolibro. Valencia
- Parra Mesa, I.D. (2004). *Los modernos alquimistas: epistemología corporativa y Gestión del Conocimiento*. Medellín: Fondo Editorial Universitario. EAFIT
- Pascal, C. (2004). Foreword. In A. Schweyer (Ed.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Pate, J., Martin, G. y Staines, H. (2000). Exploring the relationship between psychological contracts and organizational change: a process model and case study evidence. *Strategic Change*, Vol. 9 No. 8, pp. 481-93.
- Patton, Q.M. (1987). *How to use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications Inc., Newsbury Park, London, New Dehli.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*., London: Sage
- Paul, R., Niehoff, R. y Turnley W. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract—managing the dilemmas and gaining the advantages. *The Journal of Socioeconomics*.
- Payne, S. (2008). Talent shortage has become 'critical business issue'. *Oil y Gas Investor*, 28(4), 44-44,46.
- Peiró, J.M. (1986). *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED. Vol. I y II.
- Pegels, C.C. (1981). A Markov chain application to an engineering manpower policy problem. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 28(2), 39–43.
- Pinazo, D. Gracia F. y Carrero V. (2000). Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Análisis de Psicología*. Vol. 16, nº2, 177-188
- Porter, L.W. y Lawler EE. (1968). What job attitudes can tell us about employee motivation. *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 6(6), 61–78.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the organization. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Pujades, J. (2010). *Etmografía*. Barcelona: UOC

- Raja, U., Johns, G. y Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367
- Ray, G., Barney, J. B. y Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25, 23–37.
- Recuero, C. (2000). Mitos y realidades de la gestión de personas en las organizaciones del siglo XXI. *Capital Humano*, 152, 28-32.
- Reed, K.K., Lubatkin, M. y Srinivasan, N. (2006). Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol. 43, p. 867-893.
- Redford, K. (2005, September). *Shedding light on talent tactics*. Personnel Today, 20–22.
- Restubog, S.L.D., Bordia, P. y Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of vocational behavior*.
- Reyes, Y. y Martínez, I. (2004). *Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones*. Cartagena, Colombia: Universidad Politécnica de Cartagena
- Richard, O. C., Mc Millan-Capehart, A., Bhuiyan, S.N. y Taylor, E. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*.
- Richman, T. (1989). *Smart machines, smart people*. Inc., 11(1), 2–34.
- Rist, R. (1977). On the relations among education research paradigms: from disdain to détente, *Antropology and Education*, Vol. 8 (2): 42-50.
- Roach, M. (Ed.). (2008). *Virgin Book of British Hit Singles*. Random House.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

- Robinson, S. y Rousseau, D. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rodríguez, M.T. (2002). *Hacia una nueva orientación universitaria: modelos integrados de acción tutorial, orientación curricular y construcción del proyecto profesional*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona
- Romans, J. y Lardner, L. (2005). Integrated talent management at BD Japan. *Strategic HR Review*, 4(5), 16–19.
- Rothwell, W.J. (1994). Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within. *New York: Amacom*.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: a Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*. Núm. 11, pág. 389 – 400.
- Rousseau, D.M. (1995). Psychological Contracts in Organizations. *Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Thousand Oaks, CA.
- Rousseau, D. M. (2004) Research edge: Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18, 120-127.
- Rousseau, D.M. y Parks J. (1993). *The contracts of individuals and organizations*. E L.L. Cummings B.M. Staws (eds.) *Research in Organizations Behavior*. vol. 15, págs. 1-43. JAI Press, Greenwich.
- Rousseau, D.M. y Greller, M.M. (1994). *Human Resource Practices Administrative Contract Maker*. *Human Resource Management*. Núm. 33, pág. 385 – 401.
- Rousseau, D. y Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. SAGE Publications, Incorporated.
- Rousseau, D.M. y Tijoriwala, SA. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rousseau, D.M. y Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking Strategy and Human Resource Practices: How Employee and Customer Contracts are Created. *Human Resource Management*. Vol. 33. Núm. 3, pág. 463 – 489.

- Rynes, S.L., Giluk, T.L. y Brown, K.G. (2007). The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Periodicals in Human Resource Management: Implications for Evidence-Based Management. *Academy of Management Journal*, 50(5), 987-1008.
- Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24, Núm. 107, abril-junio, 2008, pp. 137-159 Universidad ICESI. Cali, Colombia
- Sánchez, E. (2012). La investigación cualitativa en psicología: ¿Por qué ésta metodología?. *Quaderns de Psicologia*, 14(1), 83-92. Extraído el [día] de [mes] de [año], de <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/1129>
- Sánchez-Candamio, M. (1995). La etnografía en Psicología Social. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 5 (1/2), 27-40.
- Schalk, R. y Rousseau, D. (2001). Psychological Contracts in Employment. En Anderson, N. et al. (Eds.) *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 133-142). Londres: Sage Publications.
- Schein, E. (1980). *Organizational psychology*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs
- Schein, E. (1992). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall
- Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. Editorial Limusa, 1ª Edición. México.
- Shore, L.M. y Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*. Vol. 1, pág. 91 - 109.
- Schweer, M., Cross R., Assimakopoulos D. y J.Thomas R. (2012) Gestión del talento en una organización conectada en red. *Harvard Deusto Business Review*. 24-37
- Schweyer, A. (2004b). Are you managing your company's talent? An interview with HR-IT consultant and author Allan Schweyer. Retrieved November 20, 2005
- Schweyer, A. (2004a). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Schmidt, A.M. y Deshon R. P. (2007). What to do? The effects of discrepancies, incentives and time on dynamic goal prioritization. *J. Appl. Psychol.* 92 : 928-41
- Schuler, R.S. (2001). Internacional Human Resource Management. En J.Storey. Human Resource Management .*A Critical Text*. London: Thomson Learning

- Schuler, R.S., Jackson, S. y Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*
- Scullion, H. y Collings, D.G. (2010). *Global Talent Management*, London : Routledge.
- Scullion, H., Collings, D.G. y Caligiuri, P. (2010). Global talent management, Editorial, *Journal of World Business*, pp. 105-108.
- Sears, D. (2002). *Successful talent strategies: Achieving superior business results through market-focused staffing*. New York: Amacom.
- Secadas Marcos, F. (1992). Juego creativo en el genio. *Revista de Psicología*. Vol. 14, No. 1, Tarragona.
- Sepúlveda, L. (2005). Incertidumbre y trayectorias complejas. Un estudio sobre expectativas y estrategias laborales de jóvenes y adultos jóvenes en Chile. *Juventud y mercado laboral Brechas y Barreras*. 127-167.
- Silva, C. y Burgos, C. (2011). Tiempo mínimo-conocimiento suficiente: La cuasi-etnografía sociotécnica en psicología social. *Psicoperspectivas*, 10 (2), 87-108.
- Singh, K. (2004). Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3), 301–317. Six ways you can help your CEO understand talent management. Retrieved October 31, 2005,
- Sisk, D.K. (1993). Leadership giftedness. Kurt Heller, F.Mönks, y A.H.Passow.(Eds) *International Handbook of research and development of giftedness and talent*. New York: PergamonPress.
- Silla, I. Gracia F. y Peiró, J.M. (2005). Diferencias en el contenido de contrato Psicológico en función del tipo de contrato y de la gestión empresarial pública o privada. *Revista de Psicología Social*, 2005, 20 (1), pp. 61-72
- Silzer, R. y Dowell, B.E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). Pfeiffer.
- Sisson, K. (1994). Personal management:Paradigms,practice and prospects.En K, Sisson (ed) *Personnel Management*. Oxford:Blackwell.
- Sloan, E.B. y Lewis, R.E. (2003). Managing succession successfully. Workshop presented at the Annual Conference of the Society for Industrial/ Organizational Psychology, Orlando, FL.

- Smart, B.D. (1999). Topgrading: How leading companies win by hiring, *coaching*, and keeping the best people. *Paramus, NJ: Prentice Hall Press.*
- Solanes, A. y Zaragoza, B.M. (2010). ¿Trabajo de preferencia o contrato indefinido? Un análisis de su impacto sobre el estado del contrato psicológico. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 28 pp. 57-77
- Sonnenberg, M. (2010). Talent–Key ingredients. *Accenture in cooperation with Tilburg University.*
- Sonnenberg, M. Brower, A. Van der Tuin y Vera Van Zijderveld (2010). *Willemijn Noppers. Talent & Organization Performance Talent – Key ingredients.* Accenture in cooperation with Tilburg University. Internal report Accenture.
- Soriano de Alencar, E. (1994). Perspectivas e desafios da educaçao do superotado. Eunice Soriano de Alencar (Ed) *Tendencias e desafios da educaçao especial.* Brasilia: Secretaria do educaçao especial.
- Soriano de Alencar, E. (1997). Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity..*Journal of creative Behavior.*Vol.31, No. 4.
- Soriano de Alencar, E. (1998). *Creatividad: expresión y desarrollo.* Ponencia presentada en el III Congreso iberoamericano de superdotación. 26 al 28 de agosto. Brasilia.
- Soriano de Alencar, E. y Blumen, S. (1993). Programs and practices for identifying and nurturing giftedness and talent in Central and South America. Kurt Heller, F.Mönks, y A.H.Passow. (Eds) *International Handbook of research anddevelopment of giftedness and talent.* New York: Pergamon Press.
- Spradley, J.P. (1980). *Participant observation.* New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spink, P.K. (2003). Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. *Psicologia e sociedade*, 15(2), 18-42. ISO 690
- Sridharan, R. (2007). There Is A Shortage Of Talent Everywhere. *Business Today*, 102-102.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J. y Stiles, P. (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.
- Stahlman, E.J. y Lewis, R.E. (1994). Workforce transition model for US Department of Energy non-nuclear reconfiguration. *International Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 1–12.

- Stepstone. (2005). Stepstone and Hire.com. *Retrieved* October 10, 2005
- Stewart, T.A. (1997). Intellectual capital: The new wealth of organizations. *New York: Doubleday/Currency.*
- Stewart, T.A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*, Granica, BuenosAires, 1998.
- Strack, R., Baier, J. y Fahlander, A. (2008). Managing Demographic Risk. *Harvard Business Review*, 86, 119-128.
- Strober, M. H. (1990). Human capital theory: Implications for HR managers. *Industrial Relations*, 29(2), 214.
- Sullivan, J. (2005). To build, buy or trade talent: That is the question behind talent management. *Retrieved* September 8, 2005
- Steers, R.M., Mowday R.T. y Shapiro D.L. ( 2004). The future of work motivation theory *Academy of Management review*, 29 (3), 379-387.
- Sveiby, K. (1997). The Intangible Assets Monitor, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*", Vol. 2, No.1, pp. 73-97.
- Sveiby, K. (1998). *The new organizatonial wealth: managing and measuring intangible assets*. Berret-Koelher. Publishers, .San Francisco.
- Sveiby, K. (1998). Intellectual Capital and Knowledge Management. April 1998.
- Sveiby, K. (1999). Tacit Knowledge. March 1999
- Tabernerero, C. Arenas, A. y Briones E. (2005). Impacto del *feedback* negativo sobre los procesos de autorregulación del grupo. La ruptura del contrato grupal relacional. *Revista de Psicología Social*, 2005, 20 (1), pp. 93-108
- Tannenbaum, A. (1991). The social psychology of gildedness. Nicholas Colangelo y Gary A. Davis (Eds).*Handbook of gifted education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Tannenbaum, A. (1993). Giftedness: a psychosocial aproach. Robert Sternberg.Conceptions of giftedness. Cambridge: *Cambridge University Press*.



- Tarazona, D. (2005). Contrato Psicológico y Expectativas Laborales. <http://www.monograficas.com/trabajos28/contratopsicologico/contratopsicologico>.
- Tarique, I. y Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona Ediciones Paidós Ibérica.
- Templer, A. y Cawsey, T. (1999). Rethinking career development in an era of portfolio careers. *Career Development International*, 4(2), 70-76
- Tena, G. (2002). El contrato Psicológico: Relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e investigaciones sociales*, 15 pp 85-107. Zaragoza
- Terpstra, D.E. y Rozell, E.J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48. *The changing face of talent management*. (2003). HR Focus 80, 1-4.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J. y Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Thibaut, J.W. y Kelley H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*. No. 12: 115-133.
- Terán, W. y Leal M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Universidad Rafael Belloso Chaquín.
- Tomás, E. A., i Grau, J. B., Rodríguez, M. A. M., & de Diego Vallejo, R. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Topa Cantisano, G. y Palací (2004). La Ruptura del Contrato Psicológico y las Respuestas del Trabajador. ¿Relaciones Mediadas por la Confianza Organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 20. Núm. 1, pág. 31 – 45.

- Topa G. y Morales F. (2005). El Síndrome de Burnout y sus efectos en la salud: El papel de la ruptura de contrato psicológico en una muestra de funcionarios de prisiones españolas. *Revista Mexicana de Psicología*, Dic. 2005 Vol. 22, Núm. 2, 481-490
- Topa, G. y Palací, F. (2005). La ruptura de contrato psicológico entre los soldados profesionales españoles y su relación con la decisión de permanecer o abandonar. *Revista de Psicología Social*, 2005, 20 (1), pp. 45-60
- Topa, G., Palací, F. y Morales J. (2004). La ruptura del contrato Psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* . Volumen 20, n.º 1 - Págs. 31-45
- Tucker, E., Kao, T. y Verma, N. (2005, July/August). Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management. *Business Credit*, 107, 20–27.
- Turner, T. (2005, May 17). Limited Brands sees profits stripped down 76 percent. Knight Ridder Tribune Business, 1. Vicere, A. On leadership: Want leaders? Look for talent management. Retrieved September 23, 2005
- Ulrich, Dave (2007). The talent trifecta. *Work-face Management*. Vol 86 n° 15. . Octubre.
- Vaiman, V. (2010). *Talent Management of Knowledge Workers: Embracing the Non-Traditional Workforce*. Palgrave Macmillan
- Vaiman, V., Scullion, H. y Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925-941.
- Van Dyne, L. y Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of management Journal*, 41(6), 692-703
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative Methodology*. London: Sage.
- Velasco, H. y Díaz de Rada, A. (1997). *La lógica de la investigación etnográfica: Un modelo de trabajo para etnógrafos de la escuela*. Valladolid: Trotta.
- Vishwesveran, C., Ones, D. S. y Schmidt, F. L. (2005). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 557–574.

Vishwesveran, C., Schmidt, F.L. y Ones, D.S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error differences. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 108–131.

Vroom, V. y Decci, E (comp.) (1999), *Motivación y alta dirección*, Editorial Trillas, México, D.F.: Editorial Trillas.

Waddington, J. (1997). Participant Observation. En C. Castell y G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in Organizational research*. London: Sage, pp 107-123.

Walker, J. W. (1980). *Human resource planning*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Walker, J. W. y Larocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25(3), 12–14.

Watson Wyatt Worldwide, Inc. (2001). Watson Wyatt's Human Capital Index. Arlington, VA: Watson Wyatt Worldwide.

Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 758-780.

Wayne, S., Shore, L. y Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange. A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.

Wegge, J. y Haslam S. A. (2005). Improving work motivation and performance in brainstorming groups: The effects of three group goal-setting strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (4) 400-430

Welcome to topgrading.com. (2005). Retrieved November 3, 2005

Werner, O. y Schoepfle, M. (1993). Cuestiones epistemológicas. En H. Velasco (Ed.), *Lecturas de antropología social y cultural. La cultura y las culturas* (pp. 113-183). Madrid: UNED.

Westberg A. (2004). Forever young? Young People's Conception of Adulthood: The Swedish Case. *Journal of Youth Studies*, Vol. 7 N° 1, págs. 35-53.

- Wilcox, K. (1993). La etnografía como una metodología y su aplicación al estudio de la escuela: una revisión. En H. Velasco, F.J. García, y Á. Díaz de Rada (Eds.), *Lecturas de antropología para educadores: el ámbito de la antropología de la educación y de la etnografía escolar* (pp. 95-126). Madrid: Editorial Trotta.
- Wild, B. y Schneeweiss, C. (1993). Manpower capacity planning: A hierarchical approach. *International Journal of Production Economics*, 30, 95–106.
- Williamson, J. (1981). *Decoding advertisements: Ideology and meaning in advertising*. Marion Boyers.
- Willis, P. y Trondman, M. (2002). Manifiesto for Ethnography. *Cultural Studies and Critical Methodologies*, 2 (3), 394-402.
- Wolcott, H. F. (1980). How to look like an anthropologist without being one. *Practicing Anthropology*, 3 (1) 6-7, 56-59.
- Woods, P. (1987). *La escuela por dentro: la etnografía en la investigación educativa*. Barcelona: Paidós.
- Wright, P.M., Gardner, P.M. y Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36.
- Wright, P.M., Gardner, P.M., Moynihan, L.M. y Allen, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- Wright, P.M. y Haggerty, J.J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Review*, 16(2), 164–173.
- Wright, P.M. y McMahan, G.C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wyn, J. y Dwyer, P. (2000). Nuevas pautas en la transición de la juventud en la educación. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 163/17-29. UNESCO.
- Yeh, C.W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work

engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W. y Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866.

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

# 12

## Tablas y figuras

## **TABLAS**

- **TABLA 1:** La investigación en gestión del talento
- **TABLA 2:** Comparación entre la Visión clásica y la Actual del Contrato Psicológico
- **TABLA 3:** Caracterización de los contratos psicológicos
- **TABLA 4:** Efectos estudiados de la ruptura del contrato psicológico
- **TABLA 5:** Calendario de los diarios de campo
- **TABLA 6:** Aspectos tenidos en cuenta en el análisis de los resultados

## **FIGURAS**

- **FIGURA 1:** Relación entre gestión del talento y estrategia.
- **FIGURA 2:** Implicaciones de la gestión del talento
- **FIGURA 3:** Evolución del modelo ri-axial 3E a Talenting

# 13

## Anexos



## DIARIO DE CAMPO

### **Primer periodo como observador participante en nuevo proyecto como Director de RR.HH en empresa del sector servicios con un volumen de 350 trabajadores**

(Del 26/05/20xx al 30/06/20xx)

Creo que puede ser una buena entrada. Un acto general que supongo se intentará presentar una parte de la organización. Sus rituales. Se muestra un interés por parte del Director de RR.HH que los trabajadores estén atendidos debidamente. La cultura de la empresa incluye eventos de integración de los diferentes centros buscando una cohesión como grupo. Se preocupa por fomentar el encuentro buscando la mejor época para el evento

*D1 se ofrece a llevarme con el coche de DG4 para llegar sobre las 9:45 hs. a la cena de empresa prevista para esa misma noche.*

***Le agradezco el gesto pero prefiero llegar un poco antes. A pesar de no haber organizado la cena, prefiero llegar antes para ver cómo se realiza el evento. Prefiero llegar con algo más de tiempo para poder hablar con los trabajadores e ir conociéndolos.***

*La cena de empresa se celebraba a finales de año pero se decidió hacerla coincidir con la primavera. De este modo, hay más espacios disponibles y hace mejor tiempo. (26/5/ 20xx)*

Me interesa conocer los diferentes Centros o espacios diferenciados de la empresa. Se destaca en esta primera salida el interés de la compañía por el medio ambiente. Seguramente se llevan a cabo acciones dirigidas hacia este valor: la naturaleza y su respeto.

La dirección General tiene interiorizado ese interés por la naturaleza y el medioambiente que transmite de manera clara y directa

*A las 11:30 de la mañana salgo del despacho con DG2 para visitar uno de los centros de trabajo a las afueras de Barcelona. El director de una de las dos áreas de negocio me va a enseñar uno de los centros de exterior que hay en la compañía. Me comenta "al medioambiente nos gusta siempre tenerlo en cuenta" mientras recorremos el cementerio en un coche eléctrico a través del bosque de Collserola y me comenta "els conills estaban abans que nosaltres" "A vegades la gent es queixa pero es normal que es menjin els clavells que la gent deposita al bosc" (26/5/ 20xx)*

Mi primer contacto es con una de las personas que lleva uno de los centros. De nuevo me parece entender que esta empresa está en proceso de cambio, seguramente por

ello me han contratado. La dirección parece sensible a la escucha lo que puede favorecer que las personas se sientan bien y receptivas al cambio.

Parece que en los últimos años ha habido cambios considerables a nivel organizativo en la empresa.

El estilo de dirección se capta como abierto a nuevas propuestas dentro de un estilo humilde aunque se percibe como profesional. Igualmente, conocedor de sus debilidades que no duda en transmitir con ánimo de reforzar gracias a sus colaboradores

*A las 15.30 me encuentro con G1 para intercambiar impresiones sobre el centro que dirige. Me comenta que ya lleva casi dos años y que "han cambiado muchas cosas". Siente que la dirección escucha y le gusta aprender de sus colaboradores". Recorremos el centro y me enseña las instalaciones. Hablamos de la necesidad de integrar procesos en materia de RR.HH e intercambiamos opiniones varias sobre la empresa. Me comenta que "PV es muy listo" que le dijo una vez "yo llevo más de 20 años en la empresa y me gusta conocer vuestras impresiones" "Yo siempre he estado aquí" (26/5/ 20xx)*

Mi primer contacto con el fundador me parece interesante por su presencia. La participación de esta persona en el evento está bien pensado.

Parece que el fundador de la compañía tiene un peso específico en la compañía y desprende confianza, seguridad y profesionalidad.

*A las 21:30 hs. me dirijo al hotel en el que se ha organizado la cena. Al entrar me encuentro con uno de los gerentes de los centros. Me saluda, me estrecha la mano y me da la bienvenida. Me encuentro con TM un compañero de las oficinas centrales, con el que hablamos de temas no laborales. Subimos a la primera planta donde se nos ofrece un coctel muy completo. Los camareros nos ofrecen al llegar bebidas y un succulento aperitivo. Una vez en la terraza unos de los directores generales me presenta a su padre y fundador de la empresa.*

***Me impone su presencia al entender que tengo delante a una persona emprendedora, luchadora y con una gran experiencia empresarial. Me da la sensación de que sólo observándole durante los segundos que me deleite su presencia podría aprender un sinfín de cosas.***

*La presentación es corta y se diluye entre la muchedumbre. (26/5/ 20xx)*

Queda claro desde el punto de vista del espacio y reparto de las mesas (posiciones) quienes son los fundadores (directivos) y el resto de personal. Me sugiere un reparto de funciones y puestos claramente establecido.

Se celebra el evento de la compañía incluyendo algunos rituales, tales como, la identidad de los fundadores en la definición de espacios para los socios fundadores.

*A las 22:30 hs. nos hacen pasar a una sala de grandes dimensiones en la que 260 personas tomamos sitio para cenar. Dos mesas son las únicas que están reservadas. En una de ellas, toman asiento los socios fundadores y familiares de las diferentes familias que componen las distintas sociedades.*

*Uno de los directores generales da un discurso de apertura. Comenta en su inicio “los valores de la compañía son, el trabajo en equipo, la dignidad...” Sitúa a la empresa informando de los resultados obtenidos y hacia dónde se dirige. Igualmente, comenta que “el resultado del trabajo de la compañía dependerá de que cada uno de nosotros haga bien su trabajo” (26/5/ 20xx)*

Se trata de un acto con los rituales clásicos de una cultura familiar centrada en los fundadores y con valores establecidos que deben quedar claros: trabajo en equipo y dignidad” informa el gerente de la compañía. Se hace mención a resultados, objetivos futuros y la necesidad de implicación de todo el personal. De nuevo la idea de equipo aparece.

Se definen nuevos rituales que identifican la cultura de la organización. Se refuerzan los valores a través de las figuras de las familias fundadoras. La empresa se preocupa en comunicar a los trabajadores el estado de los resultados, acción que refuerza el interés de la compañía por tener informados a los trabajadores acorde con un estilo de dirección que potencia el trabajo en equipo a través del trabajo individual

*Un grupo de músicos inician una danza africana en la que los 260 trabajadores y asistentes del acto participan tocando un jambe.*

***Me impresiona la escena.***

*Se realiza un exitoso ejercicio de “integración” La diversidad de los centros dificulta el conocimiento entre los trabajadores de la compañía. (26/5/ 20xx)*

La participación parece real cuando la parte lúdica propuesta en el acto es un ejercicio de integración a partir de la música.

La empresa busca a través del evento reforzar la identidad a través de un ejercicio participativo. La integración de los trabajadores es una prioridad en la política de la compañía.

Transcurre el día de tal forma que poco puedo añadir a las impresiones del día anterior. Las personas con las que interactúo sienten que el día anterior ha sido agradable. El estilo de dirección del nuevo Director de RR.HH se muestra conciliador y reconecedor de las buenas prácticas que se realizan en el departamento

*DSC viene al despacho y a RR.HH1 y a mí nos comenta a primera hora que en el centro de los despachos compañeros están comentando la cena de ayer. “Estamos de tertulia apuntaros con nosotros”. Lo comenta en tono alegre por si*

*nos apetece apuntarnos unos minutos con algunos de los compañeros de oficina.*

*A las 11 me reúno con RR.HH 3 Director de RR.HH saliente para seguir con el traspaso de temas que tenemos pendientes. Le felicito por la organización del evento y por cómo han transcurrido los eventos de la noche anterior. (27/5/20xx)*

El sistema de trabajo para conocer la empresa es la “reunión” destaco que viene la persona a buscarme y que insiste en que la “comunicación es importante” para conocer lo que se hace. Parece que ésta es vertical (de arriba abajo).

Los miembros de la dirección tienen consciencia de la importancia de la comunicación dentro de la compañía. Parece ser un tema de importancia en la organización

*A las 9:00 comento en 10 mins. el fin de semana con RR.HH1. Ordeno papeles de encima de la mesa y me reúno con DG4, miembro de la dirección. Me viene a buscar al despacho a las 10:10 hs. Me comenta de la importancia de la comunicación y de la referencia que han de tener los gerentes de los diferentes centros en los Jefes de Zona. Le explico mi visión de los RR.HH y compartimos experiencias en tono distendido sin más pretensión que la de comentar algunos temas relativos a RR.HH*

*A las 15:30 me reúno con DSC que me comenta un tema relativo a un trabajador y de la intención de éste de causar baja voluntaria por encontrarse algo desbordado con el trabajo tras algunos cambios en el departamento. La implementación de un nuevo sistema informático ha provocado una saturación de trabajo. No ha recibido apoyo adicional y ahora está algo agobiado. Me comenta que “tal vez le podría venir bien una sesión de coach”. Decidimos dotarle de herramientas a través de formación y le comento de la importancia de integrar esta formación en un plan de formación de la compañía. Pensamos que el coaching puede ser una buena herramienta para algunos trabajadores de la compañía. (30/5/20xx)*

Es la primera vez que nos enfrentamos a “un problema”. Implantación de un nuevo sistema informático, no apoyo adicional, saturación de trabajo y posible causa de baja. Hasta aquí se me presenta una situación habitual en las empresas. La alternativa me la sugiere X : formación o *coaching*. Intento integrar esta acción en una acción más global porque desconozco lo que hasta ese momento se ha hecho. ¿Cómo poder saber más desde el punto de vista del trabajador?

Se denota una carga de trabajo en el día a día. De nuevo, dentro de un entorno de cambios continuos. Parece que se llega en algún caso a situación límite. Se tiene en cuenta apoyos no tan tradicionales si bien el coach es un elemento más innovador. Se verbaliza la importancia de la formación como elemento de apoyo a las personas.

Parece que mi trabajo implica un reporte directo a una de las personas directivas de la empresa. Me sorprende la utilización de la palabra “feliz” que encaja con la idea de que las personas deben sentirse bien e incluso la preocupación del día anterior con el problema personal planteado.

Se asocia la felicidad a un estado de bienestar en la compañía. Se denota un interés por conocer como se encuentran los trabajadores. Desde la dirección de la compañía, se identifican líneas de comunicación descendente. Se valora como positivo por parte de los trabajadores que la dirección no sólo se interese por la carga profesional sino también por su estado personal

*A las 9:00 le doy las gracias a RR.HH1 por el detalle de traer unas pastas. Le ha tocado la porra de la final de la Champions League y ha traído dos bandejas de croissant para los trabajadores de la central. Todo un detalle.*

*Me reúno con DSC y despachamos temas en RR.HH. Al principio de la reunión me pregunta “¿Qué tal todo? ¿Estás feliz?”*

***Me sorprende la pregunta. En los más de 10 años que llevo en diferentes compañías desarrollando tareas de RR.HH y después de 23 años trabajando no me habían plantado una pregunta como esta. Me siento profundamente contento por ver que un responsable de alto nivel le pregunta a un recién incorporado no tan solo por su estado “funcional” dentro de la organización sino también por su estado “personal”. (31/5/20xx)***

Parece que esta empresa da un valor al cambio y a la innovación.

La comunicación entre gerencia y dirección funcional dentro del canal de comunicación descendente parece que permanece latente en el día a día de la organización. La gerencia busca incrementar conocimiento a través de los directores de las diferentes áreas.

*A las 17 hs. me reúno con un gerente. Comentamos varios temas y me enseña un nuevo producto con el que están innovando. Me pregunta cuál es mi opinión sobre uno de los centros visitados. Le comento que tres son las ideas que recogí tras la visita. El cuidado medioambiental del lugar, la innovación de los diferentes servicios ofrecidos y el potencial del centro. (31/5/20xx)*

Es la primera vez que me enfrento a mi trabajo como nuevo Director de RR.HH y lo hago con un encargo para gerencia.

Acabo de comer y recapacito sobre mi posición en la compañía, el proyecto que he liderar y los recursos que me ha facilitado la empresa para llevar a cabo el desarrollo del área de RR.HH. Creo que faltan recursos, medios y personas.

Parece que le departamento de RR.HH no dispone de herramientas básicas propias de cualquier organización.

*Llego a las 9:00 hs a la oficina. Me siento y empiezo una reunión con RR.HH1 para detectar necesidades en materia de gestión de datos. He de realizar un modelo de report para gerencia y la base de datos está algo limitada.*

***Detecto que la gran diversidad de centros obliga a establecer ciertos criterios de selección de campos para elaborar los informes a gerencia.***  
*(1/6/ 20xx)*

El recorrido de esta semana por los Centros me permite visualizar gran diversidad que me va a obligar a tener presente informaciones y datos diferentes para elaborar los Informes para Gerencia.

La casuística de la compañía en relación a la multiplicidad de centros de trabajo no parece ser fácil de gestionar.

Tengo la sensación que el día a día por el momento me va a dedicar muchas horas para poner al día la información que necesito

Parece que el clima laboral es favorable tras detectar ciertas prácticas voluntarias por parte de los trabajadores como es compartir un evento personal en el ámbito profesional.

Parece existir una carga de trabajo generalizada extensible al área de RR.HH. Parece que el día a día no da margen para trabajar la visión estratégica de la Dirección de RR.HH.

*Hay pastas en la mesa de la recepción. La recepcionista ha tenido el detalle de comprar dos bandejas de pastas para el personal. Todo un detalle. A primera hora de la mañana, continúo con mis reports para gerencia. El día transcurre con mucho trabajo hasta el punto que ya no me deja demasiado margen para la parte estratégica...*

*Visito uno de los centros de trabajo. Conozco a RR.HH1 y me presenta al personal. Me parece una persona conocedora de la CIA y con mucha experiencia*

***Tengo la sensación que me facilitará el trabajo aunque denoto que es algo receloso en su centro.***

*Le gusta que todo pase por su persona. Teniendo en cuenta la dificultad del centro, están los más antiguos de la CIA, lo encuentro lógico. El disponer de personal con antigüedad va ligado a derechos adquiridos. Lidar con este tipo de personal en el día a día, no es fácil. (2/06/ 20xx)*

Llevo una semana de recogida de información. No tengo una imagen clara de la empresa pero si me surgen cuestiones a tener en cuenta.

Necesito información simple pero necesaria del personal y de los centros que me permitan tomar decisiones. Cada Centro tiene características diferentes y aunque me ha dado la sensación de que todos van en una misma dirección, sea por antigüedad, por posición o manera de ser debo acabar de precisar los perfiles de la dirección.

Parece que hay centros en los que el personal tiene cierta antigüedad que dificulta la gestión del día a día. La cultura de la empresa va ligada a una alta antigüedad. Igualmente, se denota un alto nivel de autonomía en los gerentes de los centros por lo que la delegación de funciones por parte de la gerencia es alta.

El trabajo diario se centra de momento en demandas de gerencia. Vuelve a aparecer un tema de personal: incorporación de una persona en el área financiera que además de solucionar problemas de "agobio" favorecería los cambios que se quieren implantar a nivel de procesos de trabajo.

De nuevo se detecta una carga de trabajo posiblemente ligada a los cambios continuos de la organización y de la actividad que se genera en el departamento.

Las decisiones se consensuan desde la dirección o que debe marcar un *timing* poco dinámico en la toma de decisiones. Este consenso viene marcado por la cultura familiar de la empresa y de la necesidad de compartir y consensuar las decisiones. Se denota un interés por la gerencia en bajar el grado de tensión adecuando nuevos efectivos para cubrir las necesidades de las áreas.

*A las 8:30 estoy en mi mesa elaborando el report para gerencia. A las 10 me voy con RR.HH3 a tomar un café a la cafetería. Aprovechamos para continuar con el traslado de temas. Aún tenemos temas de los que hablar y es que el área de RR.HH tiene mucha actividad.*

*A las 16:00 recibo formación sobre una aplicación informática. A las 17 hs me reúno con DG1, DSC y DG2 para valorar la incorporación de un refuerzo en el área financiera. El departamento va algo saturado. Se decide pedir soporte a los asesores financieros para que incorporen a alguna persona de su despacho con el fin de disponer de margen para realizar nuevos cambios en ciertos procesos de trabajo.*

*Hoy quería salir un poco antes de las 18:00 pero no me puedo ir hasta las 18:30. La reunión con gerencia se ha alargado un poco. Salgo apresurado hacia el Barcelona.*

***Ha sido una semana muy cargada de trabajo. (3/6/ 20xx)***

La reunión parece ser un elemento común dentro de la política de comunicación de la compañía.

*Curiosamente, el ordenador no funciona, o mejor dicho, no nos funciona. Un problema técnico retrasa el arranque de los operativos hasta casi media mañana. (6/6/ 20xx)*

La no existencia de un departamento de RR.HH me hace pensar en que muchos temas se empiezan y acaban desde departamentos diferentes. Creo importante definir espacios y funciones.

De nuevo se detectan algunos problemas de base como son los elementos informáticos

*A las 12:30hs. Acabo de ultimar un informe para gerencia pero me faltan datos. Los programas no facilitan los datos de manera óptima. Siento que los recursos tecnológicos no facilitan la obtención de datos para llevar correctamente la gestión de personas precisa para un buen funcionamiento de la compañía. (06/06/ 20xx)*

Decididamente los recursos tecnológicos no son los más idóneos para gestionar personas. Parece que la obtención de datos como herramienta básica de gestión es inexistente. Se denota una escasez de elementos base para la gestión de personas. De nuevo, la falta de recursos implica cierta inquietud. Se extiende a la escasez de recursos a los medios humanos.

*Después de comer DSC me comenta la incorporación para el miércoles de esa misma semana de un soporte para el área financiera. Gerencia ha reaccionado rápidamente a la carga de trabajo. Ha sido una buena opción la de contratar a alguien excepcionalmente para un tema excepcional. He puesto en un powerpoint todo lo que mi cabeza ha ido almacenando en relación a cómo se ha de gestionar el área de RR.HH en la compañía. Necesito a alguien más. Le comento a DSC que después de haberle dado múltiples vueltas a mi cabeza durante este fin de semana,*

***he detectado que no dispongo de un soporte operativo suficiente para desarrollar mis funciones.***

*Le comento que me arremangaré y me pondré manos a la obra en el desarrollo de nuevas políticas de personal pero que creo conveniente, comentar desde el inicio algo que veo necesario. Le transmito que he visto que los demás departamentos también van justos de personal y que me da algo de apuro pedir más personas. DSC aboga por mi responsabilidad en decir y plantear aquello que no me resulte positivo para la compañía. (06/06/20xx)*

Tengo la impresión de que los recursos humanos de esta compañía son escasos. Desconozco si alguna de las personas que actualmente desarrolla una actividad en un departamento estaría dispuesta a cambios. No sé si en esta empresa esa promoción interna existe o se recurre habitualmente a personal externo. Empiezo a pensar en dónde está el talento de la empresa y si puedo hacer que aflore.

*Acabamos el encuentro y continúo realizando el plan de acción para la compañía. De nuevo, me he sentido muy cómodo hablando con ella.*



***Hacía tiempo que no encontraba a alguien a lo largo de mi trayectoria profesional, con la que coincidiera en tantos puntos de vista. Me siento bien y cómodo. Pienso que voy a aprender mucho de personas como DSC y el equipo de gerentes. Soy un afortunado aunque aún quedan por pulir algunos temas. Presiento que la gerencia tiene consciencia de la importancia de un Dpto. de Dirección de personas pero que faltan medios. No me lo tomo como algo personal sino como un paso más en mi gestión del propio departamento. He de convencer mañana con mi primera presentación a gerencia del plan de acción del departamento que a medio plazo será bueno para la compañía dotar de una persona más al área de personal. Estoy convencido que adelantaré un paso para lograr ese fin. Pienso en Machado, pienso en un poema suyo..."caminante no hay camino se hace camino al andar" (06/6/ 20xx)***

Parece que la comunicación con los directivos puede ser el arma a utilizar si quiero que RR.HH sea realmente útil para las personas.

La gerencia reacciona ante la adversidad aunque parece que se llega a estados límites previos de tensión. Parece que la carga de trabajo se extiende a varias áreas de trabajo. Se potencia por parte de la gerencia el verbalizar los problemas de las áreas dentro de los canales de comunicación de la compañía. La cultura propicia el aprendizaje. La profesionalidad de la gerencia denota que tienen consciencia de la falta de recursos y medios. Parece que la cultura familiar es estrecha en gasto y repercute en la tensión de trabajo del día a día.

*A las 17:00 hs. tengo una reunión con Gerencia. La primera presentación del plan de RR.HH. No pretendo elaborar un plan exhaustivo de acción. Simplemente, se trata plasmar en unas transparencias dónde estamos y hacia dónde pienso que deberíamos ir. El día transcurre con un importante volumen de trabajo. Siento que no llego. Tengo apoyo incondicional moral pero me faltan personas para la operatividad de las diferentes políticas que me gustaría mejorar o iniciar. Esto lo planteo ante gerencia. No me dan una respuesta. Tampoco pretendo obtenerla. Denoto cierto nivel de presión de trabajo en las diferentes áreas de la empresa y pienso que acabo de llegar y que tendré que esperar el momento para recibir el soporte que se precisa para el departamento. Hay consciencia de la necesidad de apostar por el área de Dirección de personas pero faltan personas en dicho departamento. (07/06/ 20xx)*

El comportamiento de un Director de RR.HH tiene que ser de persistencia y de adaptabilidad. Eso me toca en este momento. No tirar la toalla y ver salida a la situación actual que sean factibles en ese momento.

La dirección de RR.HH se preocupa por transmitir el rumbo del área de forma clara a la gerencia. Se verbaliza ante la gerencia la escasez de medios y recursos del área.

*Después de comer último los detalles de la presentación. A las 17:00 hs inicio la presentación. Explico las áreas del Dpto. que englobo en dos grandes grupos. Presento tras el Powerpoint una serie de Excel que derivan de lo que podría ser un primer informe de ratios. En los que incluyo un resumen trimestral de productividades, absentismo y rotación de la compañía por centros y unidades de negocio. Durante la reunión y tras la misma, realizan diferentes comentarios críticos y a su vez constructivos. Siento que no he tenido tiempo suficiente para preparar la presentación. No obstante, estoy tranquilo porque le he dedicado el tiempo que he podido. (07/06/ 20xx)*

De nuevo se crea un ambiente de crítica constructiva a las propuestas que se realizan a la gerencia y de nuevo se hace latente la carga de trabajo dentro de la cultura del esfuerzo y exigencia que se fomenta desde la empresa.

*A las 11 tengo la primera reunión del día. Estamos valorando el integrar una nueva aplicación para disponer de una mejor herramienta de campo. La necesidad de iniciar nuevas políticas de personal, obliga a elaborar nuevas herramientas de gestión que den soporte a las mismas. RR.HH2 me comenta “cuando se hizo la implementación del nuevo programa me reuní con Gerencia y sólo comentaron sobre lo que no estaba hecho...” Le comento que la gerencia es consciente del trabajo y esfuerzo realizado porque así lo he percibido. (8/06/ 20xx)*

Lo urgente parece ser la implementación de una nueva herramienta que permita tener información del personal. Creo que es básico y me va a ser útil y necesario si quiero llevar a cabo mi trabajo: conocer al personal. La primera queja sutil: solo se fijaron en lo que no pudimos hacer. Doy soporte a la dirección y apoyo al que me hace la sutil queja.

Surgen discrepancias por el nivel de exigencia y poco reconocimiento del trabajo por parte de la gerencia. Desde la Dirección de RR.HH se denota una actitud conciliadora y de reconocimiento del trabajo bien hecho.

***De nuevo tengo la sensación que de DSC me lee el pensamiento. Primero me deja exponer a mí los detalles de mis reflexiones al respecto y después los expone ella.***

*Relata un detalle que yo también había percibido. No lo había expuesto porque es una apreciación más de carácter personal del estilo de gestión de las dos personas de contacto. Resulta curioso ver cómo se puede conectar tanto con una persona.*

***Tengo la sensación de que voy a aprender mucho de las personas con las que trabajo. Cubre algunas de mis expectativas laborales. (8/06/ 20xx)***

La impresión de complicidad es importante, en este caso ante una toma de decisión.

El estilo de dirección se muestra abierto y profesional y surge el concepto de expectativa como elemento clave en la percepción del posible aprendizaje dentro de la organización.

*Paso la mañana reunido. Atiendo tres entrevistas para asesor comercial. Curiosamente, los candidatos los ha atendido previamente el gerente del centro. Durante la entrevista, uno de los candidatos pregunta por el salario. No tengo idea. Se me hace extraño entrevistar a alguien en 2ª entrevista y no conocer las condiciones contractuales del candidato.*

***No me había encontrado con algo similar a lo largo de mi experiencia laboral. Creo que hay que cambiar ciertos procesos establecidos y romper con el tópico común de muchas empresas de “es que siempre se ha hecho así...” (9/06/ 20xx)***

Continúa siendo la reunión la forma de trabajar. Aparece una forma de trabajo en el ámbito de la selección que sorprende. El proceso es Gerencia y luego RR.HH. Desde este departamento no se conocen las condiciones laborales que la empresa está dispuesta a ofrecer. El proceso sorprende y será importante modificarlo. Para ser más ágil. ¿Es el gerente el experto en selección?

Los medios son algo escasos y a según qué niveles se detectan ciertas deficiencias de comunicación. Parece que la comunicación horizontal entre los gerentes de los centros y alguna área funcional corporativa, como es el caso de los RR.HH, no es la más adecuada. Igualmente, se detecta poca solidez en los procedimientos relacionados con el área de RR.HH

*A las 13:30 hs. me reúno con DSC. Hablamos del equipo de RR.HH y ponemos puntos en común sobre hacia donde se ha de dirigir el área. De nuevo coincido con ella en los puntos hablados. Igualmente, planteó a Gerencia varios puntos sobre la implementación de un nuevo programa de retribución flexible y parece que gerencia está abierta a implementar el programa en la organización. Aporta un punto de vista de la gerencia que me parece muy coherente y añade valor a los puntos de vista consensuados anteriormente. (9/06/ 20xx)*

Se abre un nuevo concepto “retribución flexible” que puede dar un cambio importante para el personal.

*A las 12 DF1 me comenta que he enviado a uno de los centros un CV que corresponde al hijo de la gerente del centro y que puede ser un problema. Yo desconocía este hecho. Me dice que mejor lo hable con el máximo responsable. Curiosamente, la gerente no me había comentado nada al respecto. (10/6/ 20xx)*

La ética y la confidencialidad ponen sobre la mesa una situación en este caso ligado a un proceso de selección.

Se reafirma el volumen de trabajo y la idea del Director de RR.HH de motivar a su equipo para poder lidiar más satisfactoriamente la carga de trabajo.

*Hoy entro a las 21:15. Comento con RR.HH2 varios temas del departamento. Me recuerda que tenemos una reunión en Barcelona. Acabo de concretar con DG1 hora para reunirnos mañana y comentar como diseñar ratios de productividad teniendo en cuenta la casuística de la compañía. A las 11:00 parto con RR.HH1 hacia Barcelona. Tenemos reunión y salimos justos de tiempo. Durante el trayecto comentamos como se desarrollan los temas de personal. Comentamos las relaciones familiares existentes en el tipo de empresas familiares. Encontramos normal los vínculos y entendemos que convivan familiares en la misma empresa. A las 12:15 hs. empezamos la reunión y nos vemos con el equipo de trabajo del proveedor que nos lleva el tema de las nóminas. Es importante integrar a los partners en la unidad de negocio. Visitarlos y poner puntos en común refuerza y estrecha lazos profesionales. Acabamos y me dirijo a comer con mi hermano. Comentamos varios temas y aprovecho para intercambiar impresiones en torno a cómo trabajan ellos los ratios de productividad. Él también trabaja en una empresa del sector servicios y considero interesante intercambiar impresiones en esta cuestión. Me reincorporo al trabajo y me pongo a preparar un boceto de lo que podrían ser ratios de productividad. Mañana tengo reunión con gerencia para determinar a partir de que ítems vamos a trabajar el tema de los ratios de productividad de la compañía. (14/6/ 20xx)*

Otro tema nuevo, que va a configurar la tarea de RR.HH: diseño de ratios de productividad. Puede parecer que este tema no va a estar directamente relacionado con el talento de las personas pero por el contrario, va a estar muy ligado a las motivaciones, expectativas y resultados.

La empresa tiene lazos familiares no sólo a nivel de grupo si no que se denotan lazos entre familiares que sin estar en la cúpula directiva realizan tareas en otras áreas o centros. La cultura de la organización tiene integrada la visión de la familia en la propia organización.

Derivado de la carga de trabajo parece que la Dirección de RR.HH quiere buscar un mayor apoyo en los proveedores externos para poder reforzar su base de soporte para soportar su carga de trabajo.

*A lo largo de la mañana me encuentro reunido. Empiezo a las 9:30 reunido con una empresa de comunicación. Revisamos temas y se comentan últimos eventos. Parece que el personal en general está contento con la última cena realizada y que el ejercicio de integración con los Jambes, fue positivo. Hemos tenido quejas del equipo de uno de los centros. Curiosamente, desde que estoy en la empresa es el que me ha llegado por parte de diferentes áreas como el que más problemas de integración tiene....Se apuesta por seguir en la línea de trabajar la comunicación. (15/6/ 20xx)*

La comunicación es un valor en esta empresa y a partir de ella la integración de las personas. Las personas con las que tendrá que trabajar RR.HH deben ir en la línea que la empresa marca.

*A las 11:30 me reúno con DG1. Trabajamos con los ratios de personal y productividad. Es una persona muy afable, educada y transmite una profesionalidad sin límites. Acabo la reunión contento de ver que ha fluido la comunicación a lo largo de nuestro encuentro. A las 12:30 nos reunimos para facilitar el traspaso de temas de una responsable de un centro que en menos de 1 mes tomará un permiso de baja maternal. Parece que el traspaso no supondrá demasiados problemas. Por ello, se decide hacer un traspaso de funciones a las direcciones funcionales para que no se generen posibles incidencias en cada una de las áreas existentes. Mañana me voy de visita a Gerona. (15/6/20xx)*

En esta empresa ante la situación que se presenta se acuerda que se organizará un comité de traspaso para que el centro no sufra incidencias. De este modo, los directores funcionales se harán cargo de la situación en el centro.

En relación a los rituales desarrollados en la cena anual se recibe *feedback* positivo por parte de los trabajadores. Esa percepción por parte de la empresa de comunicación se recoge del propio ambiente generado en el evento.

Dentro del estilo de la dirección general se denota una educación hacia las personas subordinadas y una alta profesionalidad. Este último rasgo se remarca mucho por lo que se puede entender que es un rasgo que no se refleja dentro de los estilos de dirección de otros responsables.

*El día empieza muy cargado de trabajo. A las 9:10 a.m. empiezo a despachar temas varios antes de desplazarme a uno de los centros de Gerona. Durante mi visita gerona el coche me sorprende se dispara de vuelta y me asusta. Llego a la centro sobre las 13 h. Me presentan a los trabajadores del centro. Uno de los que hoy trabaja como operario fue el antiguo fundador. Me comenta que “yo fundé la empresa y yo soy autónomo”. El gerente del centro se apura por el comentario. La gerencia me comenta que no es fácil lidiar con alguien que fue fundador y hoy es operario pero que se ha realizado un buen trabajo y está muy satisfecho por el apoyo recibido en todo momento por la gerencia.*

***Regreso a Barcelona preocupado por el coche y teniendo presente de la situación cultural con la de ha de lidiar el gerente del centro. (16/6/20xx)***

El hecho que se relata me abre interrogantes. ¿Cómo se pasa de fundador a trabajador autónomo? Supongo que no es fácil y que el hecho que lo destaque la persona quiere decir algo.

Tras una visita por varios centros se percibe que se repite el formato de que el antiguo fundador continúa ligado laboralmente a la compañía cuando éste se desprende del

negocio. Este hecho puede generar conflictos con el nuevo gerente que gestiona el nuevo centro.

*Último día de la corta semana. Tengo toda la mañana de reuniones. Empiezo con una reunión con el técnico de PRL. En 30 minutos ya paso a la siguiente reunión. Me reúno con AT para ver cómo puedo volcar una información desde una aplicación a otra. Necesito poder realizar ciertos listados para poder cumplir las exigencias de Gerencia en materia de ratios de productividad. Me comenta que RR.HH3 está enfadado con él. Por lo que me cuenta, el antecesor en RR.HH y él no se entendían bien. (17/6/ 20xx)*

El tema informático es prioritario para llevar a cabo políticas de personal y elaborar los ratios que se demandan en gerencia.

*Tras la reunión, me dirijo a una reunión con el Comité de Empresa. Un tema de conceptos salariales parece que no está claro en cómo se está gestionando. El enlace sindical representa muy bien su papel. A la salida de la reunión se muestra conciliador. Vuelve a representar muy bien su papel. Tras las reuniones me dirijo a mi mesa y acabo de finalizar algunos temas que tengo sobre la mesa. (17/6/ 20xx)*

Los temas salariales son una de las tareas que se deben tratar con más cuidado. La reunión de trabajo se lleva a cabo con normalidad.

Se refuerza la reunión como elemento dentro de los canales de comunicación. Un directivo funcional expresa su descontento con el anterior Director de RR.HH. Parece que las reuniones con el Comité de Empresa son distendidas.

*Comento con RR.HH1 que tal ha ido el fin de semana. Me reúno con RR.HH3 para tratar diversos temas en relación al traspaso de trabajo. A las 12 nos reunimos con gerencia para dar parte del estado del mismo. A la finalización de la misma sigo con RR.HH3 comentando temas. Parece que a final de junio dejará de prestar servicios y que a partir de entonces si fuese necesario, trabajaría como consultor externo. Me voy a comer a las 14 hs y a mi regreso me reúno con DG1 para comentar temas pendientes. (20/6/ 20xx)*

El marcharse de la empresa no parece suponer ningún problema. Desconozco las razones.

Se realiza un traspaso de tareas en el que la Dirección General se implica directamente. Se denota un interés por parte de la DG de conocer el estado de las tareas en el Departamento.

*Empiezo la jornada con la revisión de mails. A las 10:30 hs. Me dirijo a un centro en Vilanova. Me atiende el gerente. Me encuentro con un edificio recién renovado y muy agradable. El gerente me presenta al personal. Posteriormente, me enseña las instalaciones. Hablamos de la integración en el grupo de diferentes familias, cada una de las cuales representa una cultura*

*aunque enfocadas a un mismo negocio. Me comenta “la dificultad que supone la entrada en el grupo” y “que hay cosas que realizan desde la central que no veo la utilidad” “por otro lado entiendo la importancia de hacernos fuerte” “el futuro es incierto” “nos pueden dar por todos lados”. (21/6/ 20xx)*

El contacto con un Centro alejado de la Central abre de nuevo cuestiones que tiene que ver con la toma de decisión, la comunicación y la fusión de culturas diferentes. El contacto se hace con un centro nuevo tanto de edificación como de personas.

Continúo visitando centros de trabajo y percibo que las instalaciones están cuidadas y se ha invertido en su cuidado. Este gerente, que fue también antiguo propietario, remarca la inutilidad de ciertos procedimientos. Se denota cierto resentimiento hacia el grupo. De nuevo se denota el papel de los antiguos propietarios y su papel como gerente del centro. Se refuerza en la cultura la integración de las familias que ocupan cargos en la cúpula directiva corporativa, en centros de trabajo o incluso en diferentes puestos de trabajo dentro de la organización.

*Empiezo la jornada viendo que no me tendré que desplazar a ningún centro durante el día de hoy. Me reúno con D1 para tratar temas varios. Estamos valorando premiar a una trabajadora que realiza algunas tareas que no se corresponden estrictamente a sus tareas. D1 quiere conocer mi punto de vista y que tome riendas en como gestiona el tema. Me reúno con un responsable de área que le ha dado tareas y viene ocupándole trabajo. Hablamos y también ve como viable darle un incentivo. ”. (22/06/20xx)*

El concepto de premio es una estrategia de la empresa para reconocer un trabajo bien hecho en este caso de una persona que ha realizado actividades además de sus competencias. El reconocimiento me parece interesante.

*Se ha de valorar el absentismo y estoy viendo cómo distribuir las horas de un equipo de trabajadores en diferentes centros. Parece que este centro va a ocupar más trabajo del necesario. ”. (22/06/20xx)*

Frente al tema anterior aparece otro “el absentismo” que debe ocupar un tiempo para encontrar la solución.

Parece que la cultura organizativa integra prácticas de reconocimiento a los trabajadores que realizan más trabajo de lo que su puesto exige.

*A las 9:30 hs, empiezo mi jornada. Me reúno a primera hora con el CE. No es un comité conflictivo pero estamos negociando unos complementos salariales que afectan a los trabajadores. Se presentó un acuerdo de mínimos, el CE presenta uno de máximos y parece que podemos llegar a un acuerdo bueno para ambas partes. ”. (23/06/20xx)*

El tema salarial ocupa parte del día. Es igualmente un incentivo pero hay normativas a cumplir.

*Uno de ellos me comenta que “en servicios centrales hay muy buen ambiente” Que antes era diferente pero que en estos momentos, “hay muy buen rollo”. Me comentan que hacía 5 años no había nada y que los departamentos sean ido constituyendo desde entonces. “Parece increíble como hemos avanzado en estos últimos años”. (23/06/20xx)*

Decididamente esta empresa está en fase de cambios y de reconstrucción de departamentos y sistemas de trabajo. Aunque el tono es divertido, sale a la conversación el tema de cambio.

Las relaciones entre trabajadores y empresa no parecen conflictivas por cómo se desarrollan las reuniones entre los representantes de ambas partes. Se avala la nueva situación de gestión y de los cambios existentes en los últimos años. En esta línea, parece que se han deshumanizado las relaciones al incrementar el número de personas en la empresa.

*9:30: Hoy realizamos D2 un jefe de ventas y el DC una entrevista para un centro. Observo que existe consenso a la hora de debatir si seleccionar o no al candidato entrevistado en relación a los valores de la compañía y a la necesidad del centro. Durante la entrevista, se han interesado en la disponibilidad del candidato y su interés por desarrollarse profesionalmente en la compañía. JF ha resaltado de la importancia de la operativa administrativa necesaria. D2 ha valorado la sinceridad del candidato a lo largo de la entrevista. DC ha comentado que parece que no tiene interés en continuar el negocio del padre. “el no quiere entrar en la grasa..”. Parece que ha habido consenso en la selección. Al final de la entrevista D2 me comenta que quiere iniciar una entrevista para ver como se solventa el tema de la sucesión de la gerencia. Hay varias opciones. La promoción o contratar a alguien de fuera. Valoran la situación. ”. (27/06/20xx)*

Es uno de los procesos que creo en esta empresa se ira llevando a cabo, debido a su expansión. El sistema creo que debe analizarse pero destaco el alineamiento de la persona con los valores de la compañía, el interés por conocer el desarrollo profesional que el candidato desea tener en la empresa (expectativas).

La implicación por parte de uno de los gerentes de una de las unidades de negocio parece evidente hasta el punto que participa en una de las selecciones de personal. Parece que la cultura de empresa familiar se hace latente.

*Acabo de revisar el correo antes de partir a visitar un centro fuera de Barcelona. Tras 1 hora de carretera me atiende en el centro en cuestión GE3. Gerente y socio del centro desde hace varias generaciones. De nuevo me encuentro con un nuevo centro perteneciente al grupo con una cultura asociada a muchos años de trabajo y de forma de hacer. Hablamos sobre la importancia de pertenecer a un grupo, para ser más “competitivos”, señala el gerente del centro. Le presento un par de cuestiones relacionadas con la integración de recursos y muestra mucha predisposición. Conocedor del negocio me explica*



*con detenimiento la evolución del negocio antes de formar parte del negocio. Agradezco la información porque me ayuda a situarme dentro del contexto de la empresa como grupo. Grupo que va integrando empresas con gerencias de diferente índole. Me presenta a dos personas administrativas del centro que trabajan en la administración que son marido y mujer. ”. (28/06/20xx)*

La empresa es un conjunto de pequeñas empresas que se han unido para hacer frente al mercado. Las culturas de cada centro es diferente pero de momento parecen contentos de formar un conjunto y tener elementos comunes. La participación es buena.

Tras haber pasado algunos días en la central corporativa retomo mi visita por los centros de trabajo para ruta por los centros y corroborar que las relaciones entre familiares es una realidad y que el grado de parentesco es de lo más variado.

*Por la mañana se persona en las oficinas la gerente de uno de los centros para preparar su prejubilación. ”. (29/06/20xx)*

La desvinculación del personal es un tema importante. La empresa desconozco que política tiene.

*Me reúno toda la mañana con el responsable, consultor externo, saliente como responsable del área de Dirección de Personas. Me comenta los últimos temas y me explica uno en concreto relacionado con un tema de incorporación de discapacitados en la compañía. Después de comer me reúno con D2 y D3 para valorar un posible sustituto de la actual gerente. Los D comentan y piden opinión a los 4 participantes.*

***Siento que se preocupan por escuchar posibles puntos de vista. ”. (29/06/20xx)***

La diversidad es un tema que debe ser tratado y gestionado correctamente. La postura de la empresa ante personas diferentes preocupa a la compañía. Seguramente es un momento clave saber gestionar o gestionar bien el tema de personal en toda su amplitud.

De nuevo, se denota la implicación de la Dirección general en los temas relacionados con la continuidad de las gerencias de los centros y de traspaso de conocimiento.

*Se realiza una reunión con D2 para ultimar detalles de un informe de ratios en relación a la evolución del personal. Finalmente, se acuerda realizar un informe de ratios acorde con los datos que se tienen. No parece complicado. D2 se ha mostrado colaborador y atento en recibir aportaciones de los asistentes en la reunión.*

*Me reúno con una compañera del Dpto. para preparar el presupuesto del siguiente año. Parece que el anterior año fue algo caótico y está preocupada. Intento transmitirle tranquilidad. Hablo con D3 y le comento la situación. Al*

*existir varios D (1,2,3) se pueden mezclar criterios y creo que sería interesante unificar criterios de cara a la elaboración del presupuesto de este próximo año.  
". (30/6/ 20xx)*

Cerramos los temas hablando del presupuesto del próximo año. Preocupación y necesidad de tener criterios claros.

La carga de trabajo genera de nuevo tensiones en algunas áreas. Se busca el consenso de las partes implicadas por parte de la Dirección de RR.HH.

### **Se retoma la observación participante tras periodo estival**

**(Del 08/11/20XX al 28/01/20XX)**

Tras el periodo estival y ya más adentrado en la dinámica de trabajo del Dpto. de RR.HH se empiezan a apreciar las primeras políticas que se desarrollan en el área. Dentro del área jurídica, el cumplimiento de la normativa en materia de discapacitados se tiene en cuenta junto con la posibilidad de empezar a introducir al colectivo dentro de los equipos de trabajo.

*Se realiza una reunión entre el Responsable de RR.HH y una de las dos direcciones de negocio. Ésta plantea los cambios a tener en cuenta para el próximo presupuesto del 20XX. Durante la reunión entra el segundo responsable de área de negocio y los tres debaten el tema de los incrementos y nuevas contrataciones para el próximo año.*

*Ambos coinciden en la situación de cambio existente en el sector a nivel competitivo y normativo. Parece que el próximo año no se entrará en recortes aunque se deberá ajustar el gasto. Se ha invertido a nivel global y se ha de recuperar la inversión*

*El responsable de RR.HH realiza varias entrevistas a lo largo del día para una nueva incorporación. Tras ponerse en contacto con una terapeuta ocupacional, decide iniciar el proceso con candidatas discapacitadas. Espera cubrir el % exigido por normativa de ocupación y fomentar la incorporación de este colectivo.*

*El gerente del centro al que va destinada esta nueva incorporación acepta de buen grado la selección que se está llevando a cabo. Hoy se realizan dos entrevistas de dos candidatas finalistas. Parece que las dos son candidatas potenciales. (08/11/20xx)*

Se empieza a tomar consciencia de la importancia en procedimentar acciones de cara a optimizar el trabajo dentro del área de RR.HH. Se busca el potenciar el área de comunicación con la gerencia para transmitir mejor las necesidades del departamento.

*Empiezo la jornada con una gran carga de trabajo. Reuniones, entrevistas y varios proyectos de trabajo. Me reúno con el gerente de un centro para decidir*

*qué hacer en relación a una nueva incorporación que se ha de efectuar de inmediato. Se trata de una trabajadora minusválida que quiero incorporar. De las candidatas finalistas una de ellas, ha desistido y la otra viene de la zona opuesta de Barcelona a donde nos encontramos. Convenimos realizar una nueva búsqueda para encontrar a otra candidata. El gerente comenta “se nos va a ir” refiriéndose a que al venir de lejos posiblemente pueda llegar a cansarse. Hace referencia a que la trabajadora no ha mostrado una actitud de decisión ante la oferta a l margen de la distancia.*

*Me pongo en contacto con una terapeuta ocupacional para cubrir la vacante.*

*Me reúno con uno de los directores de operaciones para que elabore la parte de presupuesto que nos afecta al Dpto. de RR.HH para que no demore la entrega.*

*Hablo con la gerente de uno de los centros y le planteo la posibilidad de que alguna de sus trabajadoras esté interesada en entrar a trabajar en el centro de trabajo en el que se encuentra la vacante. Hasta la fecha no existe la opción de registrar los posibles cambios que algunos trabajadores pueden desear realizar con el fin de encontrarse más cerca de su domicilio.*

*Hoy mi compañera me solicita más horas porque va muy cargada de trabajo. Le argumento que se ha de trabajar la parte de procedimientos de trabajo porque la solución de ampliar el horario siempre la tenemos aunque antes se podría trabajar en esta línea. Me comenta que al ir tan cargada no tiene tiempo de hacer nada. **Deduzco que su problema se ha de abordar desde la propia empresa, ella misma y mi gestión. Es decir, seguramente que su nivel de colapso le impide estar abierta a flexibilizar su actividad en aras de encontrar nuevos procedimientos de mejora.***

*Igualmente, la empresa debería no sobrecargar su área de trabajo adicional y yo debería defender con mayor énfasis la incorporación de una persona más.  
(09/11/20xx)*

Dentro de la política de medioambiente y calidad se empiezan a procedimentar los procesos de trabajo ligados a las acciones formativas que se van a llevar a cabo, teniendo en cuenta las acciones pasadas.

*Me reúno con el director de operaciones para que me muestre el cuadro de reparto salarial de los centros que gestiona.*

***Intento actualizar toda la normativa ISO. No dispongo de documentos que me permitan tener en orden las acciones formativas realizadas. Decido empezar a revisar curso a curso para poder poner orden y pensando en la creación de un nuevo documento de propuesta de acción formativa.***

*Por la tarde realizo una acción formativa para realizar el presupuesto anual. El día de la formación no pude asistir y se ha realizado una nueva acción formativa para tres personas que tenemos pendientes el recibir dicha formación. (10/11/20xx)*

Algunas políticas están relacionadas con la gestión administrativa de la valoración presupuestaria del departamento tanto por las partidas internas como por las externas.

*Esta mañana me dispongo a acabar de organizar la documentación para la próxima ISO. Igualmente, he de empezar a elaborar el nuevo presupuesto para el próximo año. Han cambiado la aplicación y aunque he recibido la información correspondiente, no me veo con capacidad para abordar la presupuestación de mis partidas. Me dirijo al despacho del responsable financiero y director corporativo. No entiendo la metodología del presupuesto. Me explica con atención y detalle cómo elaborar el presupuesto. Salgo satisfecho por la atención recibida. (11/11/20xx)*

Se incluyen también algunos planes de carrera aunque la Dirección General no los consensue con la Dirección de RR.HH de inicio.

*Me dirijo con la Dirección General. Se negocia el convenio y me explica cuál será el procedimiento. Parece que al tratarse de un convenio provincial se tiende a intentar incorporar casuística poco genérica que más bien atienden a particularidades de cada una de las empresas representadas. Parece que los delegados sindicales tienden a alargar en exceso el convenio. Me pide que revise el convenio y que le prepare aquellos puntos que a mi entender podrían ser de interés.*

*Me propone presupuestar una formación para un gerente de uno de los centros de trabajo. Tomo nota de la formación que atiende a interés de la Dirección General a dar más perspectiva estratégica al gerente en cuestión. Acepto su propuesta aunque no me parece la que mejor se ajusta a las necesidades del centro de trabajo. (21/11/20xx)*

Dentro del organigrama de la compañía se encuentra una Dirección General tricéfala que no favorece la toma de decisiones retrasando el ritmo de desarrollo de las políticas que se intentan llevar a cabo

*Llego con la idea de plantearle a la Dirección General de un cambio en el planteamiento que me presentó el día anterior. El Director General me emplaza a una reunión con el director corporativo para temas de presupuesto. De nuevo, se habla del tema del gerente y planteo la opción de integrar al propio gerente en una formación a otros gerentes sobre habilidades directivas. De hecho, parece que en el centro que gestiona existen ciertos conflictos con algunos trabajadores. Sin ser graves, no deja de ser un indicador que no se repite en otros centros. El Director General hoy parece más abierto y receptivo. Atenderá mi propuesta.*

***Tengo la percepción como responsable de RR.HH que todo lo que expongo puede o no cuadrar con el estilo de Dirección pero siempre se me escucha y atiende con educación y profesionalidad. No obstante, creo que algunas de mis propuestas no avanzan por quedarse estancadas a la hora de decidir. Son tres Directores generales los que han de consensuar los temas y esto dificulta avanzar. Tengo la sensación que la dinámica de decisiones por parte de la Dirección General no es acorde con el nivel de desarrollo que exige la compañía. (22/11/20xx)***

Dentro de los múltiples proyectos realizados en los últimos años, se detecta una escasez de recursos en el área de RR.HH. Para llevar a cabo las políticas de RR.HH se decide plantear de nuevo las necesidades a gerencia. Parece que a la gerencia le cuesta incrementar el número de efectivos en el área.

*Estaba previsto implantar un plan de retribución flexible aunque parece que quedará en suspenso. Se me pidió un timing de proyectos y pude presentar un número que no se adecuaba a los medios y recursos de los que dispongo. Se plantea la opción de retrasar la implementación y paralelamente presento un cuadro de necesidades en el que se incluye la incorporación de una nueva trabajadora en mi área. El Departamento de RR.HH es muy nuevo. Si bien un consultor externo había iniciado proyectos en materia de gestión de personas, no existe una estructura de procesos suficientes. Se trabaja “sobre la marcha” aunque se desarrollan multitud de proyectos. En este contexto, decido poner un parón al flujo de trabajo para modular nuevos procedimientos y pedir más medios y recursos. (23/11/20xx)*

Se detecta el interés desde diferentes áreas por llevar a cabo políticas de RR.HH. Si bien se intenta implementar un plan de formación, como nueva política a desarrollar en el Dpto. de RR.HH parece quedar vetado por no disponer de medios. La dirección de RR.HH apuesta por la automotivación para reforzar su ánimo en continuar el desarrollo de posibles políticas de RR.HH.

*Un director funcional me pregunta porque no he pedido que me expliquen que cursos tienen pensados realizar en sus áreas de trabajo. Le doy la razón porque en la elaboración del presupuesto, se han de incluir las partidas de formación. De hecho ya he contemplado una cantidad para todos y cada uno de los centros de trabajo, así como, para las áreas funcionales existentes.*

***Me pregunto ¿Cómo pedir que me informen de lo que tienen previsto realizar si no tengo medios para gestionar un plan de formación a medio plazo? No le encuentro sentido a generar expectativas que luego no tengo la certeza de cumplir y por tanto, opto por no preguntar. Tantas cosas por hacer y no dispongo de recursos. No entro en un discurso victimista. Han sido varias las reuniones en las que planteo la realidad del departamento y la realidad de la compañía.***

*Las gerencias me atienden con corrección y debatimos conjuntamente cada una de las necesidades existentes. Tras varias reuniones me comentan que no se imaginaban que se precisase de tantos medios y recursos y que la empresa no crece como para aumentar los servicios corporativos en general y en particular el de RR.HH.*

***Decido adecuar los recursos a las demandas y necesidades existentes. He de seguir hacia delante y hacer el mayor número de proyectos posibles priorizando la creación de procedimientos de trabajo en cada una de las áreas del departamento.***

*Después de la comida debato con la Dirección Corporativa mis inquietudes al respecto. Como siempre, salgo de su despacho pensando en la suerte que he tenido al encontrarme con el nivel de profesional y más humano de mis jefes directos. Me da ánimos para seguir adelante sin llegar al desaliento. (24/11/20xx)*

La conciliación de la vida laboral y familiar dentro de las políticas de conciliación empieza a ser una política que se tiene en cuenta en el departamento de RR.HH

***Ha sido una semana dura.***

*Mi primer presupuesto me ha exigido de cierta dedicación extra. Mi compañera de departamento ha pasado momentos difíciles y la tensión ha sido latente a lo largo de la semana. Hablo con mi compañera de cómo acabar algunos detalles de las partidas de personal y quedamos que el lunes repasaremos juntos el presupuesto del departamento. Como en menos tiempo el habitual porque aunque no me suelo quedar hasta tarde esta semana ha sido excepcional y concretamente hoy no quiero irme tarde. Percibo cuando me voy que en ocasiones las jornadas se alargan y que de alguna manera se debería compensar. La semana anterior presenté un calendario en el que se incluían los viernes tarde libres. Me propongo al final de mi jornada que el lunes recordaré que se pronuncien al respecto. (18/11/20xx)*

Se refuerza el sentimiento de falta de medios y recursos para el desarrollo de políticas de RR.HH a llevar a cabo.

*Recuerdo a la Dirección general el calendario propuesto a fin de organizar vacaciones y demás con el tiempo necesario. De nuevo, me reúno con la DG para tratar de temas varios del convenio. Aprovecho para tratar el tema de la organización de mi departamento. Voy justo de medios y recursos. Necesito personal. La demanda en materia de RR.HH por parte del resto de Direcciones Funcionales y de los gerentes de los distintos centros de trabajo es amplia. No les puedo dar servicio. A veces me desanimo aunque creo que todo tiene una solución viable y trabajo en encontrarla y en transmitirla. (21/11/20xx)*

Finalmente, se reciben los primeros frutos a la insistencia. La Dirección aprueba el calendario laboral y se constata la aplicación de una política de conciliación laboral.

*Se aprueba el calendario laboral para el personal de oficinas. Envío un mail a todo el equipo en el que informo de que entre otros temas, los viernes tarde de todo el 20xx serán de 9 a 15 hs. Además incluyo la jornada intensiva durante el mes de agosto. Recibo 2 mails de felicitación que transmito a la Dirección General entendiendo que el mérito es suyo, al fin y al cabo es quien aprueba las acciones. El personal está contento con la acción. Dando flexibilidad horaria procuro incorporar algunos horarios pactados a banda en algunos departamentos. Hablo con los afectados y consigo sin problemas que se adapten a dicha jornada. Reorganizando los horarios y cubriendo las horas del convenio se ha logrado una motivación. (22/11/20xx)*

Las políticas han de tener en cuenta las negociaciones del convenio colectivo de referencia del sector.

*Se me solicita un informe con los datos introducidos el presupuesto. Informa a la Dirección Corporativa, a la vez que financiera que no dispondré de los datos hasta la semana siguiente. Es comprensible al entender que estoy sobresaturado. Consigo agrupar en un documento las inquietudes que giran en torno al convenio. Parece que no hay un interés especial por parte de la gerencia en modificar el convenio con temas que no hagan más que alargar las negociaciones. (23/11/20xx)*

Una nueva política se tiene en cuenta en la dinámica de trabajo del departamento. Se quiere fomentar la prevención de riesgos en la compañía. Igualmente, en línea con la política retributiva de la empresa se quiere modular la actual política de cara a premiar a los mejores trabajadores.

*Me reúno con los proveedores de la gestión en Prevención de Riesgos Laborales. Hablamos de en qué punto nos encontramos y negociamos precios para el año que viene. Aprovecho para felicitar el trabajo realizado especialmente con el técnico que nos ha asignado que se encuentre presente en la reunión. Renovamos un año más. Se ha trabajado correctamente y queremos potenciar la política de Prevención de Riesgos en la compañía. Me reúno con la dirección general y la de operaciones para ajustar salarios de algunas categorías profesionales de los centros de trabajo existentes. Concretamente, se pretende mejorar la incentivación a través de una política salarial que fomente la pro actividad y recompense a los que mejores resultados obtengan. Si bien la mejora me parece loable pienso en porque no se hace extensivo a toda la organización. Es evidente, faltan medios. (24/11/20xx)*

No se detectan políticas que potencien el talento en la organización. O en cualquier caso, no se identifican.

*La semana ha sido intensa. El presupuesto nos ha generado cierta presión en el departamento. Si bien la pro actividad de mi compañera es nula. Reconozco que su trabajo es impecable. Se le contrató para realizar un trabajo concreto y lo ha desarrollado correctamente. La cuestión que hoy me planteo es si es la persona que se precisa en la compañía para cubrir el puesto de trabajo que hoy se precisa en la organización. La empresa ha crecido potencialmente y, sin embargo, los medios no se han adaptado a la necesidad. Los costes de estructura se han controlado muy de cerca.*

***No obstante, si las personas son lo más importante de la organización, ¿por qué no se dotan de los medios necesarios para gestionar de la mejor manera posible ese capital humano? Y en materia de gestión del talento, atraer, retener y desarrollarlo, ¿qué queda por hacer? Hoy aún queda todo por hacer.*** (25/11/20xx)

La dirección de RR.HH interviene activamente en la política de comunicación de la compañía. Tanto en la política interna como en la externa. Empiezan a emerger políticas relacionadas con la descripción de puestos de trabajo a efectos de valorar las posibles necesidades de un puesto.

*Se ha cerrado definitivamente el presupuesto. Esta mañana me he reunido con el equipo de comunicación externa e interna de la empresa. Un proveedor externo la gestiona de manera muy eficiente. La reunión ha sido muy distendida, como de costumbre. De este modo, siempre se generan nuevos puntos de vista que son aceptados y comentados de buen grado entre los miembros del grupo que incluyen la dirección comercial y la dirección general y la de RR.HH. Tras mi periodo de adaptación de estos últimos meses, ya he empezado a intervenir. He presentado una idea y se me ha escuchado. La idea ha cuajado y parece que se tendrá en cuenta por el responsable correspondiente. Pienso que tampoco ha sido para tanto y pienso en la idea que al poco de entrar, pensé provocada por los “premios mejora “que potencia la empresa cada año. Por la tarde me reúno con el Director Corporativo para explicarle que creo haber encontrado la respuesta a las preguntas que se han ido surgiendo en relación a las necesidades del departamento de RR.HH. Creo que se ha pensado demasiado en el puesto y la persona y no tanto en los procedimientos de trabajo existentes. La persona de la que dispongo es muy técnica y con poco grado de polivalencia. Propongo que la parte financiera se haga cargo de la parte de RR.HH que tiene que ver con las nóminas. De este modo puedo incorporar a un perfil menos técnico y más polivalente. Espero de este modo, reducir coste y poder dar un mejor servicio a la demanda que se presenta en materia de Dirección de personas.* (28/11/20xx)



Se valoran posibles proveedores de cara a desarrollar la política formativa en la organización. Se continúa trabajando la política de calidad.

*Esta mañana me he entrevistado con una consultora de la que tengo buenas referencias. Parece que hay interés por parte de la Dirección General en realizar cursos de cara al año próximo. Me han ofrecido servicios de consultoría varios en los que se incluyen métodos para retener y desarrollar el talento en la organización. Me encantaría trabajarlos aunque veo que aún hay temas demasiado básicos en materia de gestión de personas a trabajar en la organización. Centro la reunión en la posibilidad de realizar algunos cursos de formación.*

*Hoy he pasado la ISO 14000. Si bien encontré toda la documentación sobre cursos y demás sin coherencia ni orden, después de haberme pasado una gran parte de mi tiempo poniéndola al día, parece que no habrá demasiadas desviaciones. Hoy entrego un resumen de las partidas presupuestarias relativas al presupuesto del 2012. Lo entrego a la dirección corporativa por no demorar más la entrega y con la sensación de que he entregado un trabajo mal hecho, lo cual me desmotiva. No obstante, a todo no llego y entiendo que todo tiene un límite. (29/11/20xx)*

Una interesante política retributiva relacionada con un plan de retribución flexible ha sido parada por el Director de RR.HH. Con los recursos disponibles no se ve capaz de asumir dicha tarea.

*Empiezo la mañana con una conversación telefónica con una importante empresa con la que teníamos previsto hacer el plan de retribución flexible. Cambios organizativos de tipo fiscal, la incorporación de nuevos centros y una falta de medios humanos y recursos técnicos me han llevado a decidir parar este proyecto. Por desgracia, falta estructura organizativa en el área de RR.HH capaz de soportar todo lo que se necesita a nivel de gestión de personas. La empresa crece y si bien se habían iniciado políticas de RR.HH éstas no estaban sustentadas en una estructura organizativa sólida. La conversación no ha sido cómoda. La empresa tras recibir nuestra conformidad giro factura por un valor elevado. Evidentemente, desde D. Financiera no se quieren hacer cargo pero el procedimiento interno del proveedor ya giró dicha factura. Al final, nos abonarán la factura. Me dirijo al despacho de la D. corporativa para comentar algunos temas. Parece que hoy no es un buen momento para comentar temas.*

***Detecto cierta irritación. Entiendo que el presupuesto ahora agobia en otra área y, tal vez, no es el mejor momento para comentar según qué temas***

*Al parecer la Dirección General ha aceptado hacerse cargo de los costes de los cursos de dirección general para el gerente del centro. Preparo la documentación y un contrato de permanencia. (30/11/20xx)*

En línea con el plan de carrera no consensuado con la Dirección General y el Director de RR.HH surgen discrepancias por detectar el primero que se detectan otras necesidades relacionadas con la conflictividad del centro aunque ya ha aprobado la acción formativa

*Esta mañana me reúno con la gerencia del centro en el que hay cierta conflictividad laboral que coincide con el centro en el que al gerente se le abona un curso de dirección general en una prestigiosa escuela de negocios. Discrepo con la decisión de gerencia.*

**Creo que sería más apropiado centrar las acciones formativas en dotar de herramientas a los gerentes de cada uno de los centros en aras de potenciar la gestión interna de los equipos de cada uno de los centros.**

*Nos reunimos en el centro y la gerencia expone la casuística del centro. Es importante detectar que personas provocan los problemas y que podemos mejorar en la propia organización. En relación al acuerdo, el gerente del centro pagará el 50 % del precio del curso y la empresa el otro 50 %.(01/12/20xx)*

Parece que la comunicación horizontal canaliza las buenas prácticas laborales hacia un mismo fin.

*Después de varios días sin comentar temas con la Dirección Corporativa, me acerco al despacho para ver si precisa algo. Me manifiesta que ha habido cierta presión en torno al presupuesto pero que todo está más tranquilo porque ha incrementado el nivel de colaboración por parte de las diferentes Direcciones funcionales. (02/12/20xx)*

Dentro de la política de comunicación se potencia la comunicación ascendente a través de la cual, se recogen las impresiones de los gerentes de los centros de trabajo. Se reclaman políticas de formación y retributivas. Se denota una implicación de cargos directivos en potenciar políticas de desarrollo de personas.

*He podido avanzar en varios temas debido a que durante la semana que entra hay dos días de fiesta. He seleccionado a un candidato para el área comercial. Después de recoger unas encuestas entregadas a los gerentes de cada uno de los centros realizados y comento el informe final con la Dirección General. Se concluye que precisan apoyo en temas formativos, retributivos y de selección. Perciben que faltan procesos de comunicación que potencian "Radio Macuto" que en relación a la equidad retributiva aún queda trabajo por hacer y que no existe una base formativa y que ésta es clave para la profesionalización de la compañía. Igualmente, reclaman mayor promoción interna y que ésta se haga manifiesta entre los trabajadores como elemento motivador. Hablo con la DG sobre el tema y concluyo que con los medios y recursos con los que dispone la cia. en materia de Dirección de Personas, las necesidades que manifiestan quedan aún por cubrir. Propongo una nueva reunión (será la 4ª) para explicar donde se encuentra el área de RR.HH y de qué recursos y medios precisa para*

*abordar las demandas de los gerentes de los centros y de las propias direcciones funcionales.(05/12/20xx)*

La comunicación ascendente como canal no es efectivo al no fomentar la cultura de la empresa el premiar las buenas ideas de las personas una supuesta formación en las áreas que cada uno de ellos lideran.

*Recibimos una formación relativa a las redes sociales y de cómo éstas pueden afectar a nuestro modelo de negocio tanto desde el punto de vista de la publicidad como de las tendencias que estas redes pueden afectar al sector. Si bien tenía una idea tras la reunión se refuerza. Pienso en la importancia de optimizar el modelo de negocio de la compañía aunque no encuentro como transmitir mi idea a la Dirección General. Existen unos premios de mejora para potenciar ideas de los trabajadores de los diferentes centros de trabajo. No obstante, no se contempla que desde las direcciones funcionales se pueda participar.*

***Mi intención no es ganar un premio. Simplemente, quiero desarrollar una idea que mi mente necesita transmitir. Estoy defendiendo la ampliación de recursos y medios en el departamento y no puedo dedicar demasiado tiempo en desarrollarla. Igualmente, si la presento, tal vez se malinterprete...A mi pesar y teniendo en cuenta el contexto, decido no transmitirla y, tal vez, en el futuro encuentre el momento oportuno para exponerla. (07/12/20xx)***

La Dirección general se replantea el mejorar ciertos procedimientos dentro de la actual política de comunicación de la compañía.

*La jornada empieza tranquila. Dos días de fiesta a lo largo de la semana ralentiza la productividad del personal. Tengo de nuevo, ocasión para hablar de temas con la dirección corporativa. Volvemos a tener un diálogo fluido y aprovechamos para hablar de temas relacionados con la organización de la empresa. Entre ellos, cuestionamos las reuniones que se realizan entre los directores funcionales. Pensamos que no acaba de quedar definida la dinámica de reuniones en relación a los timings que se llevan a cabo. Debatimos sobre el tema y concretamos hablar con la dirección general sobre este tema.(09/12/20xx)*

Dentro de la política de detalles con los trabajadores se decide homogenizar criterios en caso de defunciones y nacimientos. Igualmente en relación a las políticas de movimientos de persona se marcan criterios en relación a los contratos temporales de los trabajadores.

*Tenemos previsto asistir por la tarde a unos premios de una consultora de prestigio en el ámbito de RR.HH. La dirección Corporativa y yo ultimamos detalles donde encontrarnos por la tarde. Posteriormente, me reúno con el responsable de Compras. Quiero unificar criterios en relación a los detalles que*

*la empresa tiene con los trabajadores cuando hay nacimientos o defunciones en la organización. La idea es evitar malos entendidos y disponer de un criterio equitativo para toda la organización. Posteriormente, acuerdo con la Dirección General los temas a tratar en la próxima reunión de gerentes de centros. Acordamos presentarles el resultado de la encuesta que hace algo más de un mes les pasamos. Igualmente, aprovecharé para centralizar algunos procesos informando de los mismos así como, de los criterios establecidos. Por ejemplo, en relación a la nueva política de contratación, los contratos se realizarán por un periodo de 6 meses..(12/12/20xx)*

Se aboga por centralizar ciertas políticas que se llevaban desde la gerencia de los distintos puestos de trabajo. Se apuesta por la objetividad en la toma de decisiones que afectan a las personas y a la gestión de éstas dentro de la gestión del propio centro teniendo en cuenta a las personas que interactúan en el mismo.

*Preparo la estrategia para despedir a un trabajador que viene realizando continuamente negligencias en el desarrollo de sus funciones. Es un trabajador conflictivo que crea mal ambiente y aunque la empresa lo ha apercibido en reiteradas ocasiones, el trabajador no ha realizado ninguna mejora sustancial en el desempeño de sus funciones. Se acuerda despedirle por tres faltas graves realizadas en el último trimestre. Si bien el índice de rotación se sitúa en el 2 %, estos casos no se pueden dejar que se perpetúen. Establezco la estrategia con el gerente del centro. Antes de mi incorporación en la compañía, cada Gerente decidía unilateralmente en materia laboral. Desde mi incorporación, he conseguido centralizar todas las demandas de cara a marcar un criterio uniforme y de igual criterio para todos los trabajadores.*

*Me reúno con el representante de una trabajadora que se encuentra de baja por depresión. Es la segunda vez que nos encontramos aunque esta vez no se encuentra presente la trabajadora que si estuvo la primera ocasión que nos vimos. La reunión-negociación se alarga 2 horas. Lo he convocado con la idea de plantearle una posible salida al conflicto. Cada uno expone su versión. Para él ha habido mal uso de autoridad por parte de la gerencia del centro en la que la trabajadora afectada venía prestando sus servicios. Por mi parte, una vez comentado el tema con la gerencia del centro y con la propia dirección general, le expongo que no existe tal mal uso de la autoridad. El tono es de respeto y educación. Intento mantener un buen tono de cordialidad en todo momento. Le enfoco el problema desde una perspectiva global de la situación. Le explico que desde los 4 años que la trabajadora ha venido prestando sus servicios en la empresa, ha faltado un 19 % de la totalidad de sus jornadas por bajas de diferente índole. Que además, una de esas bajas estuvo también motivada por una baja por depresión. En definitiva, ninguno de los gerentes en ambos casos en los que estuvo de baja por depresión, tiene reparo alguno en volver a tener a la trabajadora como un miembro más dentro de sus equipos de trabajo. Finalmente, le explico que un acuerdo económico podría crear un precedente en la historia del centro en cuestión. No obstante, le ofrezco una cantidad*

*indemnizatoria de mínimos que no acepta aunque si incrementa. Emplazamos la reunión a futuro de cara a seguir avanzando en el tema.(13/12/20xx)*

Se detecta una nueva política de RR.HH ligada al *reporting* que se venía desarrollando para la gerencia. Al parecer de nuevo se percibe que la plataforma en la que se encuentra la información de base para elaborar los *reportings* no se ajusta a la necesidad de los mismos.

*Tengo una formación con mi compañera de departamento sobre una nueva aplicación informática que nos permitirá avanzar en temas de listados para informes que requiere tanto gerencia como nuestro propio departamento. La formación la imparten dos personas que son proveedores de la aplicación de nóminas. El departamento precisa de medios técnicos y humanos para llevar a cabo las necesidades que surgen de la propia organización. Después de varios meses reclamando medios, la DG dio luz verde a la contratación de una nueva aplicación que permite elaborar listados. Gracias a los cuales podemos realizar una lectura sobre hacia donde se dirige la organización. Hemos empezado a configurar un reporting más elaborado respecto al que se le entregó a gerencia el primer trimestre del 20xx.*

*Preparamos la documentación para proceder al despido del trabajador comentado en el día anterior. Hemos de añadir una nueva falta que realiza durante el día de hoy.*

***Decido intentar llegar a un acuerdo con la idea de evitar un juicio laboral.***  
(14/12/20xx)

Se aprecia que el volumen de trabajo es amplio y a su vez, variopinto. Se denota que dentro del área de RR.HH existen canales de comunicación ascendentes y descendentes. Igualmente, se busca el consenso en las políticas de RR.HH que se aplican en la organización. Des de la Dirección de RR.HH se aboga por aborda las situaciones desde una perspectiva global tratando todos los factores que afectan en la misma.

*Me reúno con el DG para comentar los temas a tratar en la reunión de gerentes de centros del día siguiente. Comentamos de integrar las políticas de atenciones que la empresa ha venido teniendo con los empleados en caso de defunciones, nacimientos y posibles hospitalizaciones. Decidimos integrar una misma política para las tres casuísticas en los centros de trabajo. De este modo, evitaremos diferencias o agravantes comparativos entre los trabajadores. Me reúno con mi compañera de departamento para explicarle hacia donde quiero dirigir la estrategia del área. Le explico mi idea y de la necesidad de que me informe de cómo trabaja el día a día con el fin de optimizar procedimientos de trabajo. Hasta la fecha le he dotado de medios y recursos técnicos para conseguir que su trabajo sea más llevadero aunque necesito mejorar procedimientos de trabajo. Sin información de los mismos no puedo avanzar. Me dirijo a un centro de trabajo para llegar a un acuerdo con un*

*trabajador que ha cometido tres faltas muy graves relacionadas con su mala realización de funciones. Acordamos una cantidad indemnizatoria a la baja, 10 de los 45 días posibles. Ambas partes están de acuerdo. Se firma acuerdo. (15/12/20xx)*

En línea con las políticas que se van detectando, se aprecia que la Dirección General se preocupa en comunicarla a través de un canal descendente sus colaboradores, como es la reunión. Se replantea el posicionamiento del Departamento para potenciar su capacidad en el lanzamiento de nuevas políticas de RR.HH.

*Expongo ante los gerentes de los centros y directores funcionales, algunos temas relacionados con los RR.HH. Comento la política de detalles en materia de defunciones y nacimientos, explico un nuevo formulario de acciones formativas. Me reúno con la Dirección Corporativa y comentamos que sería importante hablar en la próxima reunión con la DG de la posibilidad de dotar de mayor autonomía al área de RR.HH. Actualmente, funcionalmente depende de la dirección de Servicios Corporativa aunque muchas decisiones acaban viniendo directamente de la DG. Tal vez, debería depender de la DG. La realidad de cómo funciona el área demuestra que las acciones son limitadas y que los medios y recursos también. Tal vez, este pueda ser un paso a mejorar el posicionamiento del departamento. (16/12/20xx)*

Emerge la política de promoción interna y se refleja el interés por la DG en potenciarla. Parece que ante una necesidad de relevo se tienen en cuenta candidatos internos. No obstante, la implicación familiar en la toma de decisiones parece que está por delante de lo que debería ser un proceso de consulta con el responsable del Departamento de Dirección de Personas. Junto a la promoción interna, se potencia un plan de carrera que sin ser muy reiterativo en otros casos existe dentro del vocablo de políticas del área.

*Me reúno con el Director General de la Unidad de Negocio de la que depende el centro y me comenta que han decidido darle la oportunidad a una de las administrativas para asumir el cargo de Gerente de centro. La idea es darle un periodo de formación de dos años para que vaya aprendiendo a asumir las responsabilidades correspondientes. Pienso que no es la persona adecuada para el centro.*

***Sin conocerla en exceso opino que el centro que se encuentra en periodo de expansión precisaría de un gerente con dotes comerciales. Esta administrativa no la considero apropiada para el puesto. Como Director del departamento de dirección de Personas, no me han preguntado y decido no dar mi opinión.***

*Por tanto, preparo un plan de carrera para esta persona. Incluyo formación en gestión de equipos de trabajo, finanzas para no financieros y técnicas de venta. (19/12/20xx)*

Las políticas desarrolladas en el periodo anterior a la incorporación del nuevo responsable de RR.HH se realizaron sin una base de procedimientos de trabajo. Se aprecia un avance en el desarrollo de ciertas políticas aunque más basadas en un fin que desde una base en las que asentar políticas futuras. Se manifiesta una nueva lectura de liderazgo de una de las personas de la dirección. Emerge una nueva percepción en relación al liderazgo de un responsable del que dependen un gran número de personas en la organización. Al parecer negativo para el desarrollo de las políticas a desarrollar en el departamento.

*Me reúno con la DSC y solventamos algunos descuadres relativos al presupuesto. Aprovecho para comentarle que he hablado con mi compañera de departamento y le he explicado donde nos encontramos y hacia donde nos dirigimos. La idea es ayudarla a que se encuentre menos saturada de trabajo y pueda desarrollar una mayor pro actividad en el trabajo. La realidad, es que si bien es una persona potencial no se ajusta a las exigencias del puesto. La selección no se realizó bajo el conocimiento de un responsable de RR.HH. De nuevo, la gestión de un consultor externo sin conocimiento del área, no ha ayudado a solventar la realidad en materia de necesidades del departamento. Más bien ha dificultado ajustar las necesidades con los recursos existentes.*

*Tras un periodo de 7 meses en la compañía, detecto un discurso ambivalente por parte de la D. corporativa. “Hemos de ver cómo llegamos, porque al final se llega pero como se llega....” y otro en la línea “hemos de llegar a esto y a esto otro porque ahora es el momento....” En definitiva, por un lado es consciente de que no disponemos de los medios y recursos para asumir ciertos retos y por otro lado marca un ritmo de trabajo basado en la perfección y la exigencia no acorde con los recursos indicados. Percibo un ambiente muy cargado de trabajo y dentro de un clima laboral poco afable. Quedarse después de la hora de finalizar no sólo es la nota predominante si no que se asume como natura y se señala con el dedo a quien cumple su horario de trabajo. Uno de los Direcciones de operaciones me comenta “parece que se les cae el lápiz” y yo de aquí para allá a los centros a cualquier hora. Discurso victimista, poco proactivo y cargado de envidia. (19/12/20xx)*

Parece que el Dpto. de RR.HH nació de un Dpto. Financiero y que sigue siendo de ese modo. Si el desarrollo de RR.HH depende del área financiera y la responsable tiene un doble discurso y un interés en traspasar tareas propias del área financiera al área de personas, el desarrollo de sus políticas puede quedar mermado.

*Tenemos ciertos desajustes presupuestarios en el Dpto. de RR.HH. Los números de los que dispone Contabilidad y los que hemos introducido en el presupuesto no cuadran. Tras varios repastos detectamos los errores. No obstante, a raíz de los desajustes se ha creado mal ambiente entre ambas áreas.*

***Detecto que el nacimiento del departamento de RR.HH empezó como una extensión del departamento financiero. Esto provoca que tareas que cuelgan de ambas áreas en relación a la gestión de personas, acaben en el dpto. de RR.HH.***

*La persona que se responsabiliza de las nóminas se ha quejado alegando que si bien es experta en nóminas ella no tiene conocimientos en contabilidad y que no llega a entender ciertos procedimientos. Yo le doy la razón. (20/12/20xx)*

La política de formación toma un peso específico en la lista de prioridades del área de RR.HH. La Dirección de RR.HH se ocupa en implicar a la Dirección General en la aprobación del plan final.

*Repaso un nuevo plan de formación para que los gerentes de los centros de trabajo y directores funcionales dispongan de herramientas para gestionar sus equipos de trabajo. La DFG me da el visto bueno y quiere participar atendiendo a la formadora de cara a ultimar necesidades en esta materia. Su implicación será fundamental para el éxito de la acción formativa. Se organiza una comida de navidad entre el equipo de las oficinas centrales. Concretamente, en una de las salas de reunión se contratará un servicio de catering en el que se servirá un bufete caliente entre los trabajadores de la central que somos 23. Asistirán un total de 19 personas. (21/12/20xx)*

Las políticas de desarrollo van de la mano de acciones varias como la resolución de los conflictos laborales.

*Se me plantea un conflicto laboral en relación a un trabajador que no es responsable en su trabajo. El director de operaciones de una de las áreas de negocio, alega que el encargado no es de su confianza. Tras hablar con el encargado no dispongo de información suficiente para proceder a despedirlo. Decido parar el despido a la espera de disponer de más información. Finalmente, establecemos una reunión los tres y decidimos que hay que marcar una estrategia para poder conseguir el objetivo de despedir al trabajador. La realidad es que cumple en su trabajo aunque disponemos de información que avala que exige propinas a los clientes a los que realiza un servicio. Este hecho se encuentra tipificado en el convenio colectivo de referencia como una falta grave. No obstante, probarlo resulta en ocasiones difícil. (22/12/20xx)*

Se hace latente la relación entre familias dentro de los servicios corporativos de la organización. Se detecta cierto resentimiento al no participar éstas de un ritual cultural como es la cena de navidad entre personas de un mismo entorno de trabajo.

*En vísperas de navidad el ambiente es relajado. Hoy se ha organizado una comida de Navidad entre el equipo de la oficina central que es desde donde se gestionan los servicios corporativos del grupo. Desde RR.HH hemos organizado el evento y desde mantenimiento se ha pactado un precio para el*



*menú. Asistimos todo el equipo menos tres personas de vacaciones y una que está de baja. Curiosamente, de las tres personas que tenían el día de fiesta, dos son hijos de dos familias socias de la compañía. La comida transcurre cordial y tranquila. El responsable de mantenimiento explica anécdotas de su época en la universidad que hace que el ambiente sea de lo más distendido.*

*Por la tarde recibí un mail de una trabajadora que se encuentra de baja por depresión alegando discriminación a su persona por no haber podido recoger su lote en un centro. Le contesto explicándole de un nuevo procedimiento y de que hubiese sido por tanto más conveniente que hubiese llamado antes de personarse su novio a entregar la baja y recoger su lote. El DG está de acuerdo con la respuesta que emito a la gerencia del centro en cuestión. (23/12/20xx)*

Se refuerza el descontento tras incorporar dentro de las políticas el interés de la responsable de finanzas por incorporar un control que sin dejar de ser necesario no es una prioridad para el responsable de RR.HH. La política retributiva queda en entredicho cuando el propio responsable de RR.HH aprecia que no se ha tenido un variable previamente garantizado correspondiente a su periodo inicial de incorporación en la compañía, concretamente de los 7 primeros meses.

*Empezamos la mañana en el departamento cuadrando números relacionados con el presupuesto. Algunas revisiones por parte del área financiera nos han hecho revisar los números presupuestarios. Me reúno con la dirección de operaciones para ultimar temas relacionados con su área y la de RR.HH. Se va a implantar un nuevo sistema de control de dietas en la que hay varios departamentos implicados. Desde el Dpto. financiero se quiere regularizar el control de dietas. De nuevo, parte del trabajo de finanzas recaerá en RR.HH. Si bien dispongo 5 horas de una administrativa experta en nóminas, parte de su trabajo le exige realizar tareas de finanzas que si bien están relacionadas con admón. De personal, son competencia de finanzas ejecutarlas. La directora corporativa que es quien depende el área de RR.HH es a su vez Directora de Finanzas. Este hecho hace que la administrativa de RR.HH sea una extensión de su área que además gestiona nóminas. Por tanto, delega todas las tareas que están a caballo de ambas áreas en la administrativa de RR.HH. En definitiva, un mal que tiene difícil arreglo...'*

*En relación a una provisión de bonus del 20xx de la que nos informa la Dirección General para incluir en presupuesto siento que hay algo que no cuadra. Mi salario bruto anual contemplaba un variable. Entré en la empresa un 18 de mayo. Se han contemplado en presupuesto los bonus del equipo de dirección para el 20xx y yo no consto. La Dirección Corporativa conocedora de la información se adelanta a decirme que al entra a mediados de año podría ser o no al estar a mediados de año.*

***Es decir, que interpreto que entro un mes de mayo del 20xx y hasta abril de dos años más tarde no contemplaré un posible variable en mi salario. Durante este periodo veré mi salario incrementado el IPC. (27/12/20xx)***

Si bien la política de formación parecía una prioridad, la DG no tiene intención de aprobar un plan para la organización. Se aprecia cierto desánimo en el departamento de RR.HH por ver frenadas expectativas en el desarrollo de políticas. A nivel de selección, la organización apuesta por perfiles con aptitudes y actitudes más humanas que técnicas.

*Esta mañana me dirijo al despacho del DG para comentar una propuesta de formación presentada por una consultora. Me comenta que no le acaba de agradar. El DG apuesta por una formación más completa que abarque un más largo plazo. Me comenta que por el perfil de los gerentes de los centros, que en general es bastante básico, sería más conveniente realizar otro tipo de formación. La propuesta se refiere a una formación en habilidades directivas para los gerentes de los centros de trabajo y para las direcciones funcionales de los servicios corporativos. También me comenta que hecha a faltar formación en gestión del tiempo y en gestión de reuniones. Le muestro un plan de formación para el 20xx en el que incluyo las formaciones que comenta. Le doy la razón. La propuesta es escasa. Me pregunta mi opinión. Le respondo que ante la falta de Recursos y medios de los que dispongo en el área no he querido ser demasiado ambicioso. La realidad es que trabajo a “salto de mata” y que la formación que le he presentado es una formación que cubre una necesidad puntual pero no la realidad que precisa la empresa en materia de formación. No obstante, no quiero discutir ni repetir algo que ya he comentado a la DG en diversas ocasiones. Concreto un día para encontrarnos con una escuela de negocios a fin nos apoyen en un plan que la DG pretende llevar a cabo con los escasos recursos y medios de los que dispone el área de RR.HH.*

*Realizo entrevistas para un nuevo proceso de selección. De tres candidatos se presentan 2. Tras las entrevistas tengo claro quién es el candidato seleccionado. Correcta, afable, educada y con experiencia y bagaje profesional. Cumple los requisitos del puesto. (28/12/20xx)*

Aparecen las primeras consecuencias del desasosiego que se ha percibido en el área. Por tanto, si bien la política de comunicación ha existido la gestión de la misma no se ha reflexionado de manera que haya repercutido positivamente ante los problemas detectados

*Regresa de vacaciones la Dirección Corporativa y me reúno con ella para comentarle que tengo la sensación que mi forma de enfocar el departamento no conjuga con la DG. Me pongo a su disposición para intentar cambiar lo que precise de cara a mejorar mi enfoque.*

*Mi compañera de trabajo me comunica que abandona la empresa. Me indica que el trabajo que recibe del departamento de contabilidad le crea ansiedad. Si*

*bien es un 30 % de su trabajo el desconocimiento de la gestión de tareas que le supone esa área le hace imposible seguir trabajando en las condiciones actuales. En definitiva, ha encontrado un nuevo proyecto laboral. Es la primera vez que me encuentro en una situación similar. Nunca antes un colaborador o colaboradora había abandonado su puesto por sentirse incómoda. Me manifiesta que conmigo ha estado encantada pero que el trabajo no lo soporta que es experta en nóminas pero que no se siente cómoda en la gestión de temas contables que desde la dirección financiera se le han transferido. Este hecho avala las sensaciones que tenía en relación a como se estaban configurando realmente las tareas de mi compañera.*

***Algo no he hecho bien aunque también recibo de nuevo más información de cómo funciona la empresa en la que tenía la ilusión de desarrollar un proyecto a largo plazo. Me quedo con la sensación de que de todo se aprende y esta situación es un aprendizaje personal dentro de mi trayectoria en la empresa (29/12/20xx)***

Dentro de la política de selección no se tuvieron en cuenta los parámetros de la necesidad del puesto de la persona que abandona la empresa. Se denota la consecuencia de la falta de procedimientos en el desarrollo de políticas anteriores a la incorporación del nuevo Director De RR.HH

*Comento con mi compañera su nuevo proyecto. Me da información del mismo. Realizará funciones de administración de personal y de otras áreas de desarrollo. Por tanto, se avala que estaba dispuesta a asumir otras tareas distintas a las que venía desarrollando en la empresa. Igualmente, se avala que estaba muy saturada de trabajo y por ello, su pro actividad se veía mermada. Ahora sólo queda hacer un traspaso de funciones que mantenga cubierta la necesidad de las nóminas de los trabajadores.*

*Me pongo en contacto con la empresa que nos gestiona las nóminas. Vamos a realizar un proceso de “implant” durante dos meses. Nos cederán a una coordinadora y a una persona fija que trabajará temporalmente por un periodo máximo de dos meses. Por otro lado, me pongo en contacto con una empresa de selección para iniciar un proceso. (30/12/20xx)*

Se empiezan a definir las necesidades del puesto dentro de la política de selección.

*Me reúno con el proveedor de selección para iniciar proceso. Le comento las funciones y le hago entrega de una DPT del puesto. Entiendo que en su día la selección no supo entender la casuística del puesto a cubrir. Esta vez, espero poder cuadrar mejor el perfil con el puesto a cubrir. La persona que cubriría el puesto venía de una empresa multinacional y llevaba la administración de personal con 6 personas más. En una empresa de tipo familiar con un volumen de trabajadores mucho menor, precisaré de una persona acostumbrada a trabajar en equipos mucho más reducidos en los que la adaptabilidad a nuevas situaciones sea un continuo en el día a día. En definitiva, una persona*

*polivalente aunque a su vez conocedora del tecnicismo que se exige en la gestión de nóminas. (02/01/20xx)*

Se denota una importancia a la política retributiva ligada a la gestión de nóminas. Si bien los medios no se han notado en el desempeño de las tareas del día a día una vez aparecido un problema en el área de Administración de RR.HH ligada al área financiera, se refuerzan recursos sin demasiados problemas. Seguramente potenciado por el interés de la responsable del área financiera de no descompensar su delegación en el área de RR.HH

*Hoy se incorpora nuestro contacto en la gestoría para realizar la coordinación del "implant". Mantiene una reunión con mi compañera de trabajo. De hecho es nuestro contacto en la gestoría y conoce muy bien el programa de nóminas de la empresa. Han estado ultimando detalles dentro de los diferentes procesos de trabajo existentes. Además está previsto que para la próxima semana y al margen del proceso que estamos llevando a cabo a través de la consultoría externa, se va a incorporar de la misma empresa que nos lleva las nóminas una persona durante un periodo de 2 meses. Es decir, que dispondré de una persona 5 horas diarias además de una coordinadora que estará en la empresa dos días por semana para llevar a cabo la sustitución de una persona que deja la compañía y que venía desempeñando un trabajo de 5 horas al día. Curiosamente, había solicitado ampliar el horario y no se le concedió por entender que no era necesario. Ahora y a la espera de una nueva incorporación se contrata de la gestoría los servicios de una persona 2 meses y una coordinadora para el "implant" a llevar a cabo. En fin, sin palabras. (04/01/20xx)*

Parece que la gestión de la responsable del área financiera no ayuda al desarrollo de políticas de RR.HH. El responsable de RR.HH discrepa de su gestión. Parece que afecta muy negativamente hasta el punto que una colaboradora del área decide abandonar voluntariamente la compañía. El Director de RR.HH no comparte la gestión que se está llevando a cabo.

*Me reúno con un proveedor externo que nos lleva las bonificaciones de la fundación tripartita. Acordamos condiciones para el 20xx. La Dirección Corporativa me pide que mire la siguiente semana de cuadrar ciertos desajustes presupuestarios. De nuevo un gran interés por temas financieros, sus temas financieros.*

***Teniendo en cuenta que mi compañera abandona el proyecto porque "el desconocimiento del 30 % que supone mi trabajo relacionados con temas de la DC me ha creado un 80 % de la ansiedad de estos últimos meses..." y que la semana próxima es su última semana en la empresa no será tarea fácil que se quede una o dos tardes como me ha pedido al DC para que cuadre esos supuestos desajustes.***

*De nuevo una situación fuera de lógica y con un gran ápice de incoherencia. ¿Por qué la complejidad de gestionar personas nace de las jerarquías superiores...? (05/01/20xx)*

### **Se retoma la observación participante**

**(Del 13/09/20XX al 15/01/20XX)**

Se inicia el análisis de del tercer y último estudio de campo. El diario se hace coincidir con un nuevo proceso de cambio organizacional en la organización. Con este motivo se realizan los responsables de las principales áreas afectadas. Con este fin se realiza un *timing* de trabajo en el que marcar las pautas de trabajo a lo largo de dicho proceso

*Con motivo de un nuevo cambio organizacional a gran escala en la organización, se realiza una reunión en la que participan, el Director de operaciones, Director Comercial, Director de Marketing, Director de RR.HH, Dirección General y dos gerentes de los centros implicados en un proyecto que se va a llevar a cabo en relación a la centralización de dos de los tres centros de mayor volumen en la organización. Durante la reunión, se presenta un *timing* de trabajo de cara al 20xx. Se debate la manera de informar a los trabajadores afectados por el cambio (13/09/2012)*

La dirección de RR.HH expone las repercusiones legales de dicho movimiento. Teniendo en cuenta la repercusión jurídica del mismo se hace un especial énfasis en este tema. El Director de RR.HH parece estar interesado en que la parte legal esté bien trabajada.

*“Igualmente, el Director de RR.HH expone las acciones legales pertinentes y los plazos legalmente establecidos. El DO aboga por no informar a los trabajadores hasta el momento que legalmente se precise. El gerente 1 aboga por que a él le gusta estar informado de las cosas y le gusta informar a su equipo para que sepa lo que se le exige. (13/09/20xx)*

La organización entiende que la formación será un factor clave en todo el proceso. Se resalta la importancia de acciones formativas.

*Además se plantea una formación específica y genérica a los trabajadores afectados puesto que el cambio supondrá disponer de polivalencia y ésta, debe ir acompañada de formación adicional. (13/09/20xx)*

La comunicación es crucial en el desarrollo de dicho procesos de centralización. Se quieren evitar riesgos que puedan ocasionar en conflictos mayores

*EL DG abre debate para valorar si informar y después formar o viceversa con el riesgo de que los trabajadores intuyan que la empresa ya sabía que había un cambio cuando les dio la formación. En definitiva, la empresa quiere evitar problemas mayores en un proceso de cambio que ya de por si puede acarrear*

*ciertos problemas al cambiar los trabajadores, sus jornadas y demás. (13/09/20xx)*

Desde el Dpto. de RR.HH no se percibe como positivo para el proyecto que haya sido la Dirección de Operaciones quien haya liderado el proceso desde el inicio. Parece que el Director de RR.HH discrepa sobre la puesta en marcha del proceso desde el área de Operaciones

*Tras una reflexión por, mi parte y teniendo en cuenta que el departamento de RR.HH es el de mayor implicación y que el aspecto jurídico nos marca unos periodos legales a aplicar, **no acabo de percibir como positivo que haya sido el Director de Operaciones quien haya liderado el proceso desde el inicio.** (13/09/20xx)*

De nuevo RR.HH realiza una nueva valoración de las repercusiones legales del proceso. Parece que es este departamento quien puede aportar un mayor número de indicadores legales en torno al desarrollo del proceso. Se tiene una consciencia plena de la importancia y afectación del proceso en todas y cada una de las áreas corporativas de la organización.

*Finaliza la reunión con un aplazamiento para valorar jurídicamente que cambios a parte de los de jornada puede suponer el cambio de la modificación sustancial de las condiciones de trabajo de los trabajadores afectados. Se prevé que se realice un cambio de envergadura para Octubre del 20xx. Este cambio afectaría a todas las direcciones funcionales existentes en la organización. No obstante, inicialmente se valoran las posibles acciones desde las principales áreas de la compañía. (13/09/20xx)*

Desde RR.HH se planifica el cambio y prevé posibles incidencias con los recursos técnicos existentes dentro del área de administración de personal. La actual carga de trabajo y los elementos técnicos existentes no dan una confianza al responsable del departamento de RR.HH para llevar a cabo dicho proceso. El responsable de liderar a la práctica el proceso no se siente cómodo en el mismo.

*Me reúno con la DG de las dos unidades de negocio y del D corporativo de la organización. Les planteo un cambio de plataforma de nóminas para enero del 20xx. Tras la presentación, se aprueba el proveedor propuesto y el timing presentado. Teniendo en cuenta el proyecto de centralización abogo por ser cauto en el cambio de plataforma al interpretar que el proyecto de centralización va a llevar mucho trabajo para el área de RR.HH. Ya estamos saturados y con este proyecto, hemos de reorganizar los proyectos para el 20xx. Hablamos de necesidades formativas. Y se prioriza la formación para el proceso sobre las acciones solicitadas por parte de los directores funcionales y gerentes de los centros (18/09/20xx)*

Además se han de añadir nuevas cargas de trabajo en el área de RR.HH relacionadas con la planificación de acciones formativas, básicas para poder adaptar las personas a

las necesidades de cada uno de los puestos. Parece que se le da importancia a la formación pero no se acaba de definir un plan.

*Acordamos en la próxima reunión de directores funcionales, solicitar las acciones formativas. El proceso de centralización va a suponer una carga de trabajo importante en relación a acciones formativas a llevar a cabo. Además existe una formación paralela obligatoria en materia de Seguridad y Calidad y, por último, las acciones que consideren los gerentes. (18/09/20xx)*

Así como, el nuevo enfoque de la recién aprobada nueva reforma laboral que afectará en el desarrollo del proceso de centralización.

*Paralelamente, se han presentado los cambios jurídicos laborales que ha supuesto la nueva reforma laboral. (18/09/20xx)*

Parece que la comunicación es crucial y se realizan reuniones periódicas para abordar los diferentes aspectos que van surgiendo en torno al proyecto de centralización.

*Se convoca una reunión con los gerentes de los principales centros y los directores de RR.HH y Operaciones para el martes 25 de septiembre para conocer aquellos temas no recogidos en convenio pero que se ejecutan en el día a día en cada uno de los centros. (19/09/20xx)*

Se tienen en cuenta a los asesores externos que participan para la toma de decisiones.

*Empiezo a traspasar la información relativa al proceso de centralización de los centros al abogado laboralista en aras de empezar a analizar todos los condicionantes del proyecto (20/09/20xx)*

Se realizan igualmente reuniones periódicas con dichos asesores. Los laboristas son los que inciden principalmente en la toma de decisiones

*Se convoca una reunión con los abogados para el 27 de septiembre para reunir junto con la información ya recogida una base de datos y de situación suficiente y real para valorar los pros y contras del proceso, así como, costes colaterales (21/09/20xx)*

Dentro de las reuniones periódicas se incluyen a los dos gerentes de los centros afectados. Parece que históricamente y en relación a la cultura de la organizacional, cada centro ha dispuesto de diferentes formas de trabajo. Igualmente, los estilos de dirección en cada uno de los centros no han sido homogéneos.

*Se realiza a las 12:30 hs la reunión prevista con un retraso de ½ hora sobre la hora inicial. En la reunión, tal y como estaba previsto, asisten el Director de Operaciones, los 2 gerentes de los centros principales afectados por el proceso de centralización y el D. de RR.HH. El gerente del centro 1 lee escrito sobre puntos sobre las formas de trabajar que en el otro centro parece inicialmente*

*que no se recogen. En esta línea, de forma amistosa un gerente se queja del trato distinto que reciben los trabajadores que él supervisa sobre el otro centro. Al parecer hay aspectos de discriminación en maneras de trabajar que perjudican a unos trabajadores al percibir menos retribución respecto a los otros. En este sentido, el gerente del centro 2 se queja de que la DG no le ha apoyado en instaurar criterios uniformes para ambos centros. El gerente del centro 2 recuerda que desde su centro se forma a gran parte del personal que después se traslada a otros centros porque no sólo son un centro donde las cosas bien sino que además son los que marcan las tendencias de cómo se han de hacer bien las cosas. (25/09/20xx)*

La validación jurídica del proceso se repasa continuamente.

*Preparo la reunión del día siguiente con los Directores funcionales con la dirección general. La DG y la de Operaciones van a presentar el proyecto de centralización y preparo una base jurídica ante posibles consultas. (26/09/20xx)*

Se tienen en cuenta todas las áreas que pueden verse afectadas por el proceso de centralización. Parece que la empresa tiene presente en todo momento de la importancia de informar a los equipos de trabajo. El principal canal utilizado es el de las reuniones de trabajo.

*Reunión con los Directores Funcionales. Se les informa del proyecto y surgen las primeras consultas. La presentación del proyecto es explicada por el Director de Operaciones. Se expone el contenido del proyecto y un calendario en el que se hace constar un periodo de consultas y de aportaciones de las diferentes áreas funcionales para poder valorar la aportación de cada uno de los responsables de área. La empresa, una vez realizada una primera valoración, informa a las partes implicadas del proyecto. (27/09/20xx)*

Parece que a raíz de la petición a las áreas afectadas de como planificar el cambio surgen algunas incidencias no resueltas que se prevé que pueden agravarse tras el proceso. Igualmente, no todas las áreas valdrán por igual la carga de trabajo. Parece que se repite el modelo de lanzar un proyecto y después preguntar a las artes afectadas de qué forma les afecta en sus áreas un posible cambio. Algo acorde con la cultura del trabajo intenso y junto a la escasez de recursos un trabajo de lanzar proyectos y ya se verá como se llega al final de los mismos.

*Surgen dudas sobre cómo se va a gestionar la parte administrativa de la centralización de dos centros de peso cuando en la actualidad ya surgen algunas incidencias administrativas no solventadas de manera eficiente. El responsable de sistemas de información no parece encontrar en el proyecto una carga importante de peso. Por otro lado, el responsable de mantenimiento debe reubicar a ciertas personas en materia de calidad y medioambiente. En la calendarización de tareas gran parte de la carga de trabajo recaerá en las áreas de RR.HH y opciones. Los cursos de formación que deberán realizarse a los diferentes colectivos de referencia se deberán realizar entre los meses de*



*febrero y junio, tras la comunicación a los enlaces sindicales del cambio a realizar. Por otro lado, se está negociando el convenio colectivo y si no se aprueba antes de final de año podría modificarse el calendario preciso (27/09/20xx)*

Parece que no se acaban de definir las causas jurídicas sobre las que sustentar la base del proceso. La rapidez con la que se ponen en marcha ciertos proyectos impiden tomar tiempo para clarificar temas de base tanto organizativos como en este caso jurídicos.

*Me reúno con los abogados laboristas para marcar criterios de actuación en relación al proceso a llevar a cabo. Revisamos toda la información recogida y detectamos que los motivos por los cuales se va a realizar el proceso no acaban de definirse con detalle. Este hecho implica que después no se puedan modificar ciertos parámetros relacionados con la jornada, turnos, horarios o condiciones laborales diferentes entre los trabajadores de los dos centros afectados. Se acuerda marcar un timing de reuniones para ir avanzando juntos en las directrices a tener en cuenta de cara a la puesta en marcha del proceso de centralización.(01/10/20xx)*

Desde RR.HH y el bufete laborista se marcan el *timing* de trabajo aunque no ha sido RR.HH el área que ha liderado el proyecto si no el de Operaciones.

*Revisada la documentación con el bufete, redacto informe que adjunto a la dirección general y al propio bufete para marcar la hoja de ruta de lo que será la valoración jurídica del proceso de centralización.(02/10/20xx)*

Parece que en paralelo surgen algunos conflictos que se han de tratar con especial atención porque podrían encontrarse en el futuro proceso.

*Surge un conflicto con un trabajador de un centro externo a los centros afectados por el proceso de centralización. El trabajador ha sido promocionado a un cargo que no ha sabido realizar con la profesionalidad requerida. No obstante, la empresa reconoce que no ha sido consecuente con el desarrollo profesional realizado al trabajador dentro de la compañía. Por ello, le quiere dar la oportunidad de seguir en la empresa pero en otro centro. Concretamente, en uno de los que va a estar afectado por dicho proceso de centralización.*

*La empresa le da la “oportunidad” de continuar en la compañía realizando nuevas tareas inferiores a las que venía realizando. (04/10/20xx)*

La Dirección General delega en la dirección de Personas, la decisión en relación a como se resuelven algunos aspectos de la resolución de conflictos laborales.

*Tras varias reuniones y tras haber expuesto a la Dirección General del riesgo de la mala aceptación por parte del trabajador de dicho cambio y teniendo en cuenta su posible incorporación a un centro que se verá afectado por el proceso, la Dirección General decide que sea yo quien valore su continuidad.*

*Tras reunirme con el trabajador, decido que teniendo en cuenta las circunstancias, siga en la compañía a sabiendas que la empresa asume que el trabajador ha de pasar un proceso de “duelo” antes de aceptar realizar funciones de menor responsabilidad a las que venía realizando en distinto centro de trabajo.(05/10/20xx)*

La relación entre el área de RR.HH y el comité de empresa parece que antes del proceso que se va a llevar a cabo es buena. La Dirección de RR.HH se interesa por tener una fluida comunicación con los distintos comités de la organización.

*Me reúno en uno de los centros de trabajo de Barcelona con su comité de empresa. La empresa, ante las peticiones del comité, quiere establecer unos canales de comunicación adecuados en los que informar a los diferentes centros de la situación contractual de los trabajadores y de la documentación que la empresa ha de entregar a los trabajadores. La reunión transcurre sin problemas y el entendimiento entre los representantes sindicales, la gerencia del centro y mía es mutuo (10/10/20xx)*

De nuevo la Dirección de las oficinas centrales y Director Financiero denota conflictividad en sus formas. Recuerda al Director de RR.HH el hecho de que no se haya contado con él desde el inicio del proyecto. Busca que éste se enfrente a la decisión de la Dirección General, sin éxito. De nuevo, denota un interés en prevalecer lo que le atañe a su área por encima del interés común de la compañía. Su manipulación se hace latente y sus formas, en línea, con situaciones anteriores demuestran su poco interés en el Dpto. de RR.HH y transmite poca confianza en las personas que dentro del área de RR.HH interactúan día a día con ella.

*La Dirección de las oficinas centrales me comenta que la Dirección de operaciones se ha entrevistado con ella para que le transmitiese sus inquietudes en relación al proceso de centralización. El D. de Operaciones ya se ha venido entrevistando con otras áreas funcionales. La de DSC me comenta que no acaba de entender que la D. de RR.HH no lidere este proyecto. Igualmente, me transmite su preocupación porque no se acaben de reflejar las funciones que se realicen a nivel administrativo a raíz del cambio. Prefiere que yo lidere su cambio que la dirección de operaciones. Yo que dependo de esta Dirección de oficinas centrales, que a su vez es la dirección financiera, le comento que es decisión de la DG y que se lo ha de transmitir a la misma. Insiste en sacar el tema en la reunión prevista entre la DG y Dirección de RR.HH de la que esta Dirección financiera también es partícipe. Yo le comento que entiendo que dentro del proceso de la implantación de un nuevo departamento de RR.HH es normal que un proyecto que ya se gestiona con más antigüedad lo lidere la D. de operaciones. La DSC insiste en que no lo ve justo y que si por su persona fuese, se sentiría mal. Le transmito que me siento cómodo en la empresa y que entiendo que dentro del proceso de adaptación del nuevo departamento, existen momentos más o menos difíciles aunque uno también ha de saber adaptarse y entender los timings de*

*adaptación de un nuevo departamento en una empresa. Me expresa su intención de apoyarme en todo lo que necesite y yo percibo que la confianza se ha da ganar a través de las acciones. No es el caso. (10/10/20xx)*

Parece que desde RR.HH se apuesta por mejorar procesos de trabajo que ayuden a encajar la carga de trabajo que se espera recibir del proceso de centralización. Igualmente, se remarca de nuevo de la importancia de dotar de más medios al área. El trabajo que se espera a nivel de proyectos no es poco. Parece que la sensación de carga de trabajo que ya se venía percibiendo sigue latente.

*Se realiza la reunión mensual de Dirección de RR.HH y Dirección General de las dos unidades de negocio. Desde RR.HH, se explica el estado de los proyectos del año. Se expone la necesidad de marcar nuevos procedimientos de trabajo en una de las dos áreas de negocio. Siendo la que ocupa el 20 % del trabajo del departamento no se gestiona esta carga eficientemente al entender que no existen canales de comunicación adecuados para informar a los trabajadores de los temas existentes. Se decide centralizar en la dirección de operaciones de una unidad de negocio afectada, todas las acciones de personal. En la misma, se aprueba el calendario laboral para el 20xx. Se establece marcar un timing de los proyectos del 20xx teniendo en cuenta la carga de trabajo y los proyectos del 20xx. Parece que no se va a poder llegar a cumplir los objetivos para el 20xx. Igualmente, el DG del área de negocio 1 informa sobre el estado de las negociaciones del convenio colectivo de la provincia de Barcelona. De la negociación de este convenio, dependerá la puesta en marcha del proceso de centralización.(11/10/20xx)*

Paralelamente, se está negociando el convenio colectivo del sector de referencia. Parece que no se puede comunicar a los trabajadores del proceso de centralización hasta que no se acabe de negociar el convenio. La negociación del convenio está siendo especialmente difícil y la noticia podría bloquear las negociaciones. La confidencial en torno al proceso es absoluta.

*Realizo una reunión con el Director General de la Unidad de Negocio 1 para comentarle algunos aspectos jurídicos a tener en cuenta previa revisión del actual borrador. Se espera cerrar este mes de octubre la negociación del convenio. Si el convenio se cierra con acuerdo de las partes antes del mes de Diciembre, el proceso de centralización no sufrirá cambio y podrá desarrollarse según calendario previsto. Se realiza el acta de la reunión del pasado 10 de octubre en la reunión de Dirección de Personas y Dirección general de las dos unidades de negocio.(15/10/20xx)*

Parece que se pretenden cambiar algunos aspectos salariales aunque las causas jurídicas no han sido aún descritas. En esta línea están trabajando la dirección de operaciones y la dirección general.

*Me reúno con la dirección general para valorar el informe que se ha de realizar para el bufete de abogados en relación a las causas que han motivado las*

*causas de la centralización. El Director General está realizándolo conjuntamente con la Dirección de operaciones. Están valorando las diferentes causas organizativas y económicas que justifique la modificación sustancial de las condiciones de trabajo de los trabajadores afectados. Si bien existen causas organizativas y también económicas algunos cambios son derechos adquiridos de los trabajadores y, por tanto, será difícil cambiarlos. La idea de la empresa es unificar criterios retributivos para evitar discriminaciones entre trabajadores de los diferentes centros. No obstante, algunos cambios podrían propiciar el descontento de algunos trabajadores. Es por ello, que las causas han de estar bien justificadas.(17/01/20xx)*

De nuevo el área de RR.HH solventa las consultas jurídicas clave en el proceso de centralización. Se tienen en cuenta nuevas figuras dentro del organigrama que desde RR.HH también se ocupan de realizar las selecciones pertinentes.

*Durante cierto periodo no se han realizado acciones sobre el plan de centralización. A las 12 se ha convocado una reunión para valorar algunos aspectos en relación al proceso. Concretamente, se está valorando el no sustituir a una persona que se va a jubilar y teniendo en cuenta el proceso, se quiere valorar el no sustituirla. Por ello, la dirección general ha convocado una reunión con las diferentes áreas afectadas. Se reúnen los gerentes de los dos centros afectados y los responsables de marketing, comercial y yo en representación a RR.HH. Tras la valoración se acuerda no cubrir la vacante. Se me preguntan algunos aspectos jurídicos en relación a turnos de trabajo y jornadas a realizar por los trabajadores que cubrirán la vacante del que se va a jubilar. Paralelamente, en uno de los centros una trabajadora va a causar baja voluntaria. Aprovechando esa circunstancia, se va a incorporar a un nuevo asesor que va a realizar tareas de Jefe de Equipo. De este modo, se incorporará como un asesor más del centro con idea de asumir el puesto clave de jefe de ventas dentro de la unificación prevista de ambos centros. (26/10/20xx)*

La Dirección General concedora de la historia del sector y de cada uno de los centros afectados, redacta un documento para argumentar la justificación jurídica necesaria en el proceso de centralización. Dentro de la cultura organizacional en relevo generacional realizad en su día hace que el actual Director General disponga de un amplio conocimiento del sector. Parece estar abierto a compartir su conocimiento.

*Tras el puente de todos los santos, me reúno con la gerencia para valorar el escrito que se adjuntará en la notificación que se ha de entregar a los trabajadores en relación a los hechos que han motivado la centralización de los servicios. Me facilita un primer documento y está abierto a realizar cualquier cambio que se considere oportuno realizar por parte del bufete de abogados. Se muestra colaborador y abierto a orientar el contenido del documento a las necesidades que se precise desde el gabinete legal.(05/11/20xx)*

La dedicación en torno al proceso es intensa a nivel de trabajo. Las reuniones son continuas y se ultimas los detalles jurídicos y organizacionales. Parece que la empresa o quiere dejar pasar ningún detalles en torno al proceso.

*Me reúno de nuevo con el abogado laboralista de la empresa. Tenemos varios temas y uno de los cuales es el proceso de centralización. Valoramos conjuntamente los argumentos realizados por la dirección general. Parece que tenemos una buena base de argumentación. Tenemos las jornadas y horarios a cubrir pero vemos que nos falta información sobre las condiciones contractuales que se quieren modificar. Acordamos que solicitaremos a la Dirección de Operaciones información al respecto. Al día siguiente tengo una reunión con él y la incluyo en el orden del día que le enviaré a primera hora de la mañana. Igualmente, repasamos el timing de actuación de acciones (06/11/20xx)*

Dentro del día a día surgen trabajos en paralelo. En este caso al margen del proceso parece que existen otras afecciones. En este caso la fusión mercantil de ambas sociedades. Si bien las fusiones mercantiles son continuas y facilitan los trámites administrativos del grupo al reducir el trámite de operaciones legales para cada una de las sociedades que lo forman, a nivel operativo, este es el primer proceso que se realiza.

*Al proceso de centralización hay que añadir que con fecha de 01/01 se fusionan dos sociedades una de las cuales estará afectada con el proceso, por tanto, primero se tendrán que realizar los escritos de la fusión y después de la centralización. La primera para diciembre y la segunda comunicación para enero del 20XX puesto que a los representantes legales se les presenta en febrero del 20xx.(06/11/20xx)*

Si bien se tienen claras las directrices operativas del proceso cuando se trata de determinar especificidades contractuales, no quedan claros ciertos aspectos en relación a cambios que afectan las condiciones laborales de los trabajadores.

*Me reúno con el Director de operaciones para valorar conjuntamente la reunión mantenida el día anterior con el abogado laboralista. Le comento que si bien se han especificado los cambios de horario y jornada, faltaría por determinar qué cambios contractuales se pretenden realizar en el proyecto de centralización. Mi papel de interlocutor entre la empresa y el abogado laboralista es el de hacer llegar a este mismo, las inquietudes que tiene la empresa en relación a las modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo previstas en el proyecto de centralización. Desde la empresa, se tienen claras las ideas pero ponerlas sobre papel es un trabajo que requiere de cierto trabajo. Sin ese condicionante es difícil después llevara las acciones legales a buen puerto. Con el director de operaciones acordamos que se reunirá con el gerente del centro que va a liderar el proceso para acabar de plasmar en el papel las condiciones contractuales que se pretendan modificar. Una vez determinadas, se tendrá*

*que valorar como a través de las causas que han motivado el cambio se pueden justificar los cambios contractuales que se pretenden cambiar. (07/12/20xx)*

El hecho que haya sido el Director de operaciones quien haya liderado el proceso desde el principio y que no haya sido hasta poco antes de la puesta en marcha del proceso que le haya pasado el testigo a la dirección de RR.HH, hace que éste último deba consultar continuamente aspectos que desconoce pero que, a su vez, son básicos para llevar adelante el proceso.

*Recuerdo al Director de Operaciones de la importancia de que me haga llegar en la medida de lo posible el informe con las condiciones laborales que considera necesario modificar. El jueves tengo reunión con el abogado y preciso de la información para seguir avanzando con el proceso de centralización (19/11/20xx)*

El departamento de RR.HH en colaboración con el abogado laboralista se atasca en el desarrollo de la parte jurídica a la espera de recibir más información.

*Me reúno con el abogado laboralista en sus dependencias. Comentamos varios temas. Tenemos el tema de la centralización de los servicios de los dos grandes centros como tema principal. En este sentido redacta unas cartas "para ir empezando a entrar en materia", comenta el abogado. En las mismas queda pendiente el introducir las condiciones concretas que se quiere realizar en la empresa. Si bien queda más o menos claro el tema de los horarios y cambios de jornada, no han sido aun determinados los cambios concretos que se quieren llevar a cabo en relación a los cambios contractuales a realizar. La empresa no ha acabado de determinar los criterios concretos a modificar. El director de operaciones me ha de indicar dichos cambios. No podemos avanzar mucho por la falta de información. Si bien se estableció un trabajado calendario y un esquema organizativo amplio, no se ha indagado en temas laborales de peso. Concretamos con el abogado laboralista el timing de trabajo para las próximas semanas a la espera de recibir más información al respecto. (22/11/20xx)*

Algo que se va repitiendo a lo largo de los días.

*Le comento al Director de operaciones como ha ido la reunión con el abogado el día anterior. Le pido que se apresure en facilitarme información sobre las condiciones a modificar. Me emplaza a una reunión para la siguiente semana. Concretamente, para el miércoles 28 de noviembre. Le comento que ese día le pondré al día de algunos temas que el abogado no acaba de entender y él me comenta que el gerente responsable de la centralización del proceso vendrá ese día para exponernos los cambios a realizar. Le informo que a nivel de jornadas y horarios de trabajo el abogado tiene algunas dudas que yo no le he podido aclarar. Quedamos que en la reunión de la siguiente semana lo acabaríamos de aclarar (23/11/20xx)*

La dirección de RR.HH tras ultimar detalles en torno a la información precisa, decide plantear a la Dirección General una estrategia sobre cómo abordar la comunicación del proceso ante los enlaces sindicales.

*Inicialmente, me reúno con el Director de operaciones para comentar que en la última reunión el abogado precisó más detalle en los horarios y jornadas a efectos de elaborar una carta para entregar a los enlaces sindicales. Igualmente, le comento de la importancia de ir introduciendo en la carta los parámetros contractuales que se pretenden modificar a nivel contractual. Posteriormente, se incorpora el gerente del centro que se va a hacer cargo del proceso y entramos a repasar punto a punto las condiciones que pensamos introducir en la carta y cambiar. El gerente me hace entrega al inicio de la reunión de un documento que repasamos los tres. Aparecen algunas dudas al abordar temas. Les comento que en la carta se ha de introducir aquello que queremos modificar pero que no se han de negociar futuras condiciones laborales. Por ejemplo como se organizarán el tema de las vacaciones una vez realizado el proceso de centralización de servicios. Es decir, que hay que distinguir entre lo que sería una modificación sustancial de las condiciones de trabajo producidos por unas justificaciones técnicas, económicas, productivas o productivas, de una nueva organización de condiciones laborales una vez ya se hayan realizado los mencionados cambios. Percibo que al no haber estado implicado desde su inicio del proceso de centralización y que una vez desarrollado por el departamento de opresiones se me ha dado el proyecto para liderarlo, no tengo de los conocimientos de base necesarios para poder defender una negociación en toda regla. Precisaré de o bien el gerente del centro o bien del director de operaciones para negociar con el comité de empresa las condiciones que se pretenden llevar a cabo en la mesa de negociación cuando se comunique el proceso de centralización.(28/11/20xx)*

Parece que la Dirección general está abierta a escuchas posibles propuestas por parte de sus colaboradores. Adapta la estrategia a los nuevos planteamientos que se le presentan por parte de sus colaboradores, en este caso, de la Dirección de RR.HH.

*Me reúno con la dirección general para valorar unos cálculos que precisaba relacionados con negociaciones de convenio. Igualmente, comentamos temas relacionados con el proceso de centralización. Le comento que si bien estoy preparando toda la documentación, no conozco la base de las casuísticas que se llevan a cabo en los centros. Es decir, se ha impulsado este proyecto desde la dirección de operaciones y es la misma la que conoce en profundidad la base de la gran mayoría de los aspectos que se pretenden negociar próximamente. En este sentido, le comento que para llevar a cabo una buena negociación de un aspecto laboral, es importante conocer bien los aspectos a negociar. Por tanto, sería conveniente que o bien el D. de operaciones, el gerente que se va a ocupar de ambos centros o él mismo, me acompañasen en la negociación a llevar a cabo con los enlaces sindicales. El DG comenta que entiende mi postura y que asignará a alguien para que me acompañe en el*

*proceso de centralización en las negociaciones con los enlaces correspondientes. Este es uno de los temas que no se habían hablado y considero importante abordar. (03/12/20xx)*

Se cambia de estrategia en relación a la comunicación que estaba prevista inicialmente realizar a los enlaces sindicales en febrero del 20xx. No se quiere alargar un posible proceso de negociación de febrero que se comunicaría inicialmente a los enlaces hasta octubre que se iniciaría el cambio proceso de centralización.

*Me reúno de nuevo con el abogado laboralista para comentar los temas que afectan al proceso de centralización. Empezamos a valorar los timing de trabajo en relación a la comunicación a realizar a los trabajadores y a los enlaces sindicales de los dos centros afectados. Valoramos que no era efectivo comunicarlo a los enlaces a principios de febrero para empezar el procedimiento en octubre. Si bien se podría convocar a los enlaces en febrero, no sería necesario explicarles con detalle los cambios contractuales y los motivos que lo provocan entrando en negociaciones. Una primera aproximación a los enlaces ayudaría a dar una perspectiva optimista que aplanara el camino hacia los cursos de formación que se han de llevar a cabo entre el mes de febrero y el mes de septiembre.(11/12/20xx)*

Parece que no acaban de quedar claros los motivos principales. Si bien se percibe que se identifican parece que no es sencillo escribirlos en un documento sobre el que argumentar la base informativa posterior. De nuevo los aspectos relacionados con las condiciones contractuales no acaban de escribirse con claridad.

*En relación al redactado de la carta, no quedan claros los motivos que suscitan los cambios contractuales que se han de llevar a cabo. Si bien la argumentación realizada por la dirección general entorno a la situación económica de la compañía, la coyuntura de mercado y el posicionamiento de la competencia, se denota un falta de consistencia en los objetivos que se pretenden conseguir a través de dicho proceso. Acordamos que transmitiría a la Dirección general este hecho y que en paralelo trabajaría las condiciones laborales con la dirección de operaciones teniendo en cuenta que el argot que se utiliza es muy particular y se obvian conceptos sin los que es difícil definir o identificar los cambios contractuales que se quieren realizar. (11/12/20xx)*

Se realizan nuevas reuniones y en línea con la cultura de la empresa de cuidar los conflictos se modifica el calendario inicial de comunicación. La Dirección General no quiere que exista un periodo amplio de incertidumbre. Tampoco quiere potenciar la rumorología. Inicialmente, se decide realizar una primera reunión con todos los trabajadores afectados de ambos centros incluyendo a los enlaces sindicales.

*Me reúno con la Dirección general para marcar el timing de comunicación que previamente he valorado con el abogado laboralista. A lo comentado entre el laboralista y yo unos días antes, el director general de la unidad de negocio añade la posibilidad de realizar una reunión no solo a los enlaces sino también*



*a todo el personal afectado. No dando información sobre los detalles, tal y como he comentado anteriormente con el abogado laboralista, pero dando un mismo mensaje a todos con el fin de evitar malos entendidos que puedan encallar cualquier puesta en marcha o generar un mal ambiente entre los trabajadores. El DG apuesta por no generar más incertidumbre entre el personal que el que la actual coyuntura de mercado transmite a la sociedad. No quiere generar un mal ambiente y considera que es bueno realizar una comunicación conjunta a los enlaces sindicales y a todos los trabajadores. Insiste en que se han de realizar dos reuniones para comunicarlo a los dos turnos de trabajo por igual. (13/12/20xx)*

Se ha de acabar de decidir si se realizarán dos o una para atender a los turnos de trabajo de ambos centros.

*Queda por ver si se realizaría una reunión en un centro con los trabajadores de ambos o, por lo contrario, se realizaría una reunión en cada uno de los centros afectados. Este hecho prefiere comentarlo antes con los gerentes de ambos centros. (13/12/20xx)*

Se acuerda trabajar el documento a entregar a los enlaces sindicales en Julio para disponer de un documento base para la comunicación a todos los trabajadores que se realizará en febrero.

*Paralelamente, quedamos en que revisaré el documento final que aunque no se vaya a entregar el día de la comunicación en febrero, si puede servir como punto de partida para realizar el guion que se quiere transmitir a todos los trabajadores. Además el documento quedaría abierto por si desde Febrero a Julio que es cuando finalmente se realizaría la "comunicación oficial" surge algún nuevo hecho a incluso, por si lo contrario, hay que suprimir alguno de los ya redactados. En definitiva, se acuerda realizar una comunicación informal a todos los trabajadores afectados en febrero, una comunicación oficial a los representantes legales en julio y un inicio de proyecto en el mes de octubre. (13/12/20xx)*

Parece que al margen de la reunión como canal de comunicación existen otros canales como un archivo común al que pueden acceder las personas afectadas. Algo no debe ir bien porque la Dirección de RR.HH no conocía de la existencia de dicho documento.

*El Director General me comenta que introduzca en un archivo común le estado de la situación en la que se encuentra el estado de los temas laborales. Si bien parece que se había transmitido en una reunión previa la existencia de este documento yo no me había percatado de ello. (13/12/20xx)*

La reunión será única y aglutinará todos los turnos de trabajo existentes en la organización.

*El DG me comunica que finalmente se realizará una única reunión a todos los trabajadores en un solo centro. De este modo se pueden evitar posibles interpretaciones entre una u otra reunión. (17/12/20xx)*

Se consensua con el abogado laboralista el *timing* de trabajo. Se prioriza por parte de la Dirección el no crear incertidumbre entre los trabajadores y se informa al abogado laboralista que se ha decidido realizar una reunión inicial a todos los trabajadores afectados y otra posterior a los enlaces sindicales. La dirección de RR.HHH tiene informada en todo momento al abogado laboralista de la empresa de la consecución de los acontecimientos.

*Me reúno con el abogado laboralista para continuar tratando los contenidos de las cartas a entregar a futuro a los trabajadores. Repasamos el *timing* de entrega de comunicaciones a los representantes legales y a los trabajadores. Le transmito lo recogido en reunión anterior con la dirección general. Se reúnen a los trabajadores y representantes el 04/02 para informar a del futuro proceso de centralización en octubre. Posteriormente, se inicia el proceso de formación de los puestos de trabajo afectados. EL 15 de julio se comunica a los representantes legales oficialmente para entrar en proceso de negociación hasta el 31 de julio. El 01 de octubre se lleva a cabo la puesta en marcha del proceso. (27/12/20xx)*

Dentro del buen entendimiento entre el asesor laboralista y la dirección de RR.HH, se repasa el documento base sobre el que la Dirección General realizará su discurso el 04/02. No obstante, se acuerda una revisión final con la Dirección General previa a la comunicación a los trabajadores afectados por el proceso de centralización.

*Repasamos el documento a entregar a los representantes legales el 15 de julio porque sobre el mismo se realizará la presentación del 04 de febrero a todos los trabajadores. Si bien en esta reunión no se entrarán en los detalles de las condiciones contractuales a modificar si que ha de existir coherencia entre el documento a los representantes legales del 15/07 y lo que se transmita a l todos los trabajadores afectados el 04/02. Por ello, se trabaja el documento "oficial" sobre el que trabajar la próxima presentación a los trabajadores. En este sentido, se acaban de introducir los objetivos que se pretenden conseguir tras el proceso de centralización. En base a un estudio de una consultora externa, redacto un esquema con los puntos clave dentro de los objetivos esperados. Comentados con el abogado quedamos que los introducirá en la carta. No obstante, quedamos para el 15/01 para cerrar la carta definitiva de cara a que el Director General, sobre la misma. Pueda elaborar la primera presentación prevista para el 04/02. (27/12/20xx)*

Se continúa con las reuniones como canal de comunicación prioritario. Se acuerda el documento final con el que trabajará la dirección general. Se implica de nuevo a las áreas principales, RR.HH Operaciones, Dirección General y el abogado laboralista.

*Nos reunimos la Dirección General de la unidad de negocio afectada por el proceso de centralización, la dirección de operaciones, el abogado laboralista y yo. Se acaban de repasar los timings de trabajo. Se acuerda que se realizará una primera comunicación a los trabajadores en el mes de febrero para después comunicar a los representantes de los trabajadores con mayor detalle las condiciones que serán modificadas a los trabajadores afectados. Se revisan los contenidos de la carta a presentar al comité de empresa de cara a redactar el comunicado que se realizará informativo a los trabajadores de los dos centros afectados en febrero. La idea es evitar incongruencias en el comunicado informativo. (27/12/20xx)*

*Parece que la Dirección General tiene muy presente de la importancia de lo que se ha de comunicar y del como se ha de llevar a cabo la misma entre los trabajadores afectados por el proceso de centralización.*

*Por ello, se decide avanzar en el contenido del comunicado oficial para a partir del mismo, redactar el informativo. En definitiva, en el primer comunicado se tiene previsto explicar que en octubre se llevará a cabo una centralización de los servicios y que afectará a los trabajadores de ambos centros. No se detallarán aspectos relacionados con los cambios que se van a llevar a cabo en relación a los cambios contractuales. De este modo, se evitará en entrar en una negociación hasta el mes de octubre. Se espera no alargar un periodo de negociación que puede acarrear un periodo de conflictividad. Se da por terminada la reunión y se decide realizar otra con el resto de áreas afectadas. (27/12/20xx)*

Una vez decidido entre los que han de coordinar todo el proceso los parámetros que va abarcar el proceso, se decide poner en conocimiento del resto de áreas todas las decisiones tomadas en los últimos días. Se esperan conocer nuevos puntos de vista que puedan optimizar la puesta en marcha del proceso a partir de la primera comunicación a los trabajadores.

*Se realiza una reunión entre los responsables Comerciales y Marketing del grupo, los gerentes de los dos centros afectados, así como, el Director General de la unidad de negocio, el director de operaciones y yo como Director de Personas. Se pone en antecedentes a las personas que no asistieron a la reunión con el abogado de las acciones que se van a llevar a cabo. Se consensuan los contenidos del mensaje a comunicar a los trabajadores y se comentan varios temas. (27/12/20xx)*

En la reunión aparecen nuevos cambios no previstos. La Dirección de RR.HH no entiende muy bien lo que se está planteando puesto que se han de tener en cuenta todos los aspectos. Parece que hay información que no se ha tenido en cuenta a lo largo de las reuniones con el asesor laboral y que hará volver a rediseñar algún aspecto de la estrategia

*Uno de ellos es que al parecer antes del 01 de octubre está previsto realizar algunos cambios contractuales previos a la puesta en marcha del proceso. Me quedo asombrado porque después de todo el proceso no se me había comunicado nada a l respecto. Ni tan sólo al abogado en la anterior reunión. Informo a los ponentes que tendré que valorar si jurídicamente se podrán realizar los cambios que se han comentado en la presente reunión y que no teníamos previstos. No entiendo como si ya se había acordado que se iniciaría el proyecto el 1 de octubre pretenden en marzo realizar en paralelo cambios contractuales a unos trabajadores que aun siendo un número reducido están dentro del proceso de centralización. Se acuerda que el gerente que comenta el tema me informe para que pueda valorar este aspecto. En cualquier caso, finaliza la reunión con el consenso de todos los miembros del equipo y me voy con la sensación de que la reunión final acaba como la que empezó sin un criterio claro de como se han de realizar las cosas, escondiendo o dando poca importancia a aspectos que son relevantes y sin informar correctamente de los hechos que se han de llevar a cabo en el proceso.(28/01/20xx)*