

Captación y desarrollo del talento en el Grupo Schindler

José Luis Rodríguez Sánchez, *Universidad Rey Juan Carlos*

Eva María Mora Valentín, *Universidad Rey Juan Carlos*

Marta Ortiz de Urbina Criado, *Universidad Rey Juan Carlos*

Introducción

Schindler S.A. es líder mundial en fabricación, instalación, mantenimiento y modernización de ascensores, escaleras mecánicas y andenes móviles, ocupando la primera posición en el mercado mundial de escaleras mecánicas. En el 2019, la compañía cuenta con más de 60.000 empleados y tiene presencia en más de 100 países.

La empresa ha conseguido dominar el sector de la ingeniería mecánica y tener presencia en los cinco continentes a través de desarrollo externo utilizando estrategias de fusiones y adquisiciones. Este desarrollo se ha conseguido bajo el lema: “Apoyar nuestro negocio mediante el apoyo a nuestros empleados”. En palabras de David Clymo, Director de Recursos Humanos del Grupo Schindler, “El éxito del negocio depende de los esfuerzos de todos nuestros empleados. Nuestra meta es contar con una plantilla motivada y comprometida, liderada por un equipo directivo de talento y en un ambiente de trabajo estimulante y atractivo”.

Desarrollo de futuros líderes y personal especializado

Dentro del proceso anual de Planificación de Recursos Directivos (evaluación del desempeño de los actuales directivos y planificación de la sucesión), el Grupo Schindler ha puesto en marcha dos iniciativas. En primer lugar, el proceso de Detección de Talentos de Schindler (Schindler Talent Radar: STR) cuyo objetivo es identificar y ayudar a desarrollar a los directivos que se encuentran en el ecuador de su carrera profesional con vistas a que ocupen cargos directivos de mayor responsabilidad en el futuro. Por otro lado, el Programa de Desarrollo Profesional de Schindler (SCDP) brinda oportunidades a los directivos en el inicio de su carrera profesional, para mejorar su capacidad de liderazgo. Se trata de un programa de formación general *in situ* y a

largo plazo que da la oportunidad de ascender a los puestos más altos con perspectiva internacional y orientación profesional. Se basa en el lema “El talento del presente. El líder de mañana” y se articula en base a cuatro factores fundamentales (Tabla 1).

Tabla 1: Programa de Desarrollo Profesional (SCPD)

Desarrollo personal	Experiencia internacional	Trayectoria profesional dirigida	Responsabilidad operativa
<ul style="list-style-type: none"> • Formación personalizada • Mentores especializados • <i>Feedback</i> exhaustivo • Ocupación cargos directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente multicultural • Relaciones a nivel mundial • Grupos de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplio abanico de oportunidades • Rotaciones dinámicas • Orientación profesional especializada 	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos relevantes reales • Evaluación de los resultados • Experiencia gerencial activa

Para garantizar que los talentos participantes estén totalmente preparados para asumir responsabilidades ejecutivas en el futuro el programa requiere de:

- 1) Tener excelente expediente académico.
- 2) Haber demostrado dotes de liderazgo.
- 3) Dominar la lengua inglesa.
- 4) Mentalidad internacional con traslado al extranjero.
- 5) Tener cargos directivos y en el departamento de operaciones.
- 6) Aprendizaje práctico teniendo que desarrollar proyectos internacionales.
- 7) Anta notoriedad y relación con el comité de dirección mundial.
- 8) Relaciones internacionales.

Los principales objetivos de este programa son 1) proporcionar el más alto nivel de desarrollo profesional y formativo de los empleados; 2) detectar los talentos existentes en la organización; y 3) responder a las necesidades detectadas por los *stakeholders* con la idea de que el *know-how*, las habilidades y las competencias de los recursos humanos serán los factores decisivos para el éxito de Schindler en el mercado.

Además, se pretende influir en una variable de gestión de recursos humanos muy relevante en el entorno empresarial actual: la retención del talento. Esta acción es destacada por Javier Legaz Gascón, director de Planificación y Desarrollo de Schindler Iberia: “Las personas valiosas y con talento deben formar parte de las organizaciones que buscan el liderazgo mundial, pero son difíciles de gestionar e inconformistas. Son muy ambiciosos y solo están tranquilos cuando observan que se están desarrollando profesionalmente. Para ello, se iniciaron los grupos de talentos, donde si conseguían superar las exigentes pruebas de selección entraban en un proyecto internacional con un mentor del comité de dirección mundial. Eran proyectos de seis años, donde se trabajaba en diferentes formaciones para preparar a los líderes y directores del futuro”.

Fuentes de información empleadas

- Página web de Schindler España: <https://www.schindler.com>
- Schindler (2013): “*Estrategia de RRHH de Schindler*”, Ed. Dirección Corporativa de Recursos Humanos, Ebikon, Suiza. Disponible en https://www.schindler.com/content/es/internet/es/empleo/_jcr_content/iTopPar/downloadlist/downloadList/235_1520518287885.download.asset.235_1520518287885/estrategia-rrhh.pdf

Fecha del caso: Febrero de 2019.

Palabras clave: desarrollo profesional, talentos, mentores, retención recursos humanos valiosos, mentalidad internacional.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Cómo puede el *mentoring* ayudar a la motivación y retención del talento en la empresa?
2. ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes del Programa de Desarrollo Profesional de Schindler (SCDP) para la empresa? ¿Y para los empleados?
3. ¿Qué efecto tienen las relaciones entre compañeros de diferentes países y áreas de la organización en el aprendizaje y en la motivación?