

---

This is the **published version** of the bachelor thesis:

Casado Buendia, Ainoa; Crespo Baquero, Ricardo, dir. El binomio de gestión del talento y digitalización : Darwinismo digital acentuado en las PYMES tras la Covid-19. 2021. 81 pag. (806 Grau en Relacions Laborals)

---

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/245327>

under the terms of the  license



**Universitat Autònoma  
de Barcelona**

Trabajo de Fin de Grado

**EL BINOMIO DE GESTIÓN DEL TALENTO  
Y DIGITALIZACIÓN**

**Darwinismo digital acentuado en las PYMES tras la  
Covid-19**

Realizado por Ainoa Casado Buendia

Tutorizado por Ricard Crespo Baquero

**Facultad de Derecho**

**Grado de Relaciones Laborales**

**14 de Mayo de 2021**

## *AGRADECIMIENTOS*

Quisiera dedicar unas palabras, que seguramente no serán suficientes para expresar mi agradecimiento, a las personas que han influido de manera positiva en la elaboración de mi trabajo de final de grado.

En primer lugar, quisiera agradecer a la Universidad Autónoma de Barcelona la formación que me ha impartido durante estos cuatro años. Me gustaría dedicar el esfuerzo empleado en este trabajo a todos los profesores que han aportado su granito de arena. De una manera especial, a aquellos profesores que han sido un ejemplo de profesionalidad para mí. Este trabajo no habría sido posible sin el alentador apoyo de Ricardo Crespo. Así que Ricardo, gracias por tus sólidas y cariñosas observaciones durante todo este tiempo y por tu buen hacer conmigo.

A nivel personal, a mi tía Rosa por sus valiosos consejos no sólo en mi etapa universitaria, sino a lo largo de mi vida. Mi agradecimiento va también para mi yaya y mi pequeño “Jorgito”, dos personas fundamentales en mi vida. Vuestro cariño y vuestro tiempo junto a mí son imprescindibles.

También me gustaría referirme a Cristina por haber sido una compañera excelente durante esta etapa, tanto en lo personal como en lo académico. Estaremos de acuerdo en que nuestra coordinación es de otro mundo.

Por último, pero con el mayor de los aprecio a Marc, una de las personas más importante de mi vida. Quisiera agradecer tu apoyo a lo largo de este tiempo, especialmente estos últimos meses que no han sido nada fáciles... Eres muy especial para mí.

A todos ellos... GRACIAS DE TODO CORAZÓN.

*Barcelona, 14 de mayo de 2021*

## RESUMEN

Para asegurar la supervivencia de la transformación digital en las empresas españolas tras la Covid-19 es necesario, no sólo producir un cambio en el uso de las nuevas tecnologías, sino también poner en marcha la digitalización de los procesos asociados a la Gestión del Talento. Este trabajo pretende sensibilizar sobre la importancia de la digitalización en la Gestión del Talento.

Las herramientas digitales, cada vez más popular entre los *talent acquisition*, se han convertido en un factor clave para optimizar y asegurar todas las políticas del talento humano idóneo según las necesidades de una organización. No obstante, por algunos motivos se identifica un rechazo por parte de las PYMES que siguen optando por metodologías más clásicas, perdiendo así las oportunidades que brinda la digitalización y estando más cerca que nunca del precipicio del Darwinismo Digital.

**Palabras claves:** Atracción de talento | Herramientas digitales | Innovación | Recursos Humanos | Supervivencia | Talento | Tecnología

## ABSTRACT

To ensure the survival of the digital transformation in Spanish companies after Covid-19, it's necessary not only to produce a change in the use of new technologies, also it's necessary to launch the digitization of the processes associated with Talent Management. This work aims to seeks raise awareness about the importance of digitization in Talent Management.

Digital tools, which is increasingly popular among talent acquisitions managers, have become a key factor to optimize and ensure all the policies of the ideal human talent according to the needs of an organization. However, for some reasons, there's a rejection by PYMES that continue to opt for classic methodologies, losing opportunities that digitization offers and being closer than ever of the precipice of Digital Darwinism.

**Keywords:** Attraction talent | Digital tools | Innovation | Human Resources | Survival | Talent | Technology

## ÍNDICE DE CONTENIDO

---

<b>Abreviaturas</b>	6
<b>Introducción</b>	7
<b>CAPÍTULO I. ¿Reclutamos o atraemos talento?</b>	10
1.- Retrospectiva histórica de la Gestión de Recursos Humanos	10
2.- Una nueva misión del Departamento de Recursos Humanos	13
2.1.- La nueva figura del <i>talent acquisition</i>	15
3.- Evolución de un nuevo escenario: de reclutamiento a atracción del talento	16
3.1.- <i>Employer Branding</i> para atraer y captar talento	21
3.2.- Tendencias tecnológicas en alza	23
<b>CAPÍTULO II. La Gestión del Talento Humano en las organizaciones</b>	26
4.- Concepto y Política de Gerencia del Talento Humano	26
5.- Análisis de necesidades de talento	29
6.- Etapas en la Gestión del Talento	31
6.1.- Reclutamiento y selección. Búsqueda de talento	31
6.2.- Evaluación del desempeño	34
6.3.- Desarrollo de personas	36
6.4.- Retención de talento	37
6.4.1.-Análisis de la rotación de talento	39
7.- Mapa conceptual	40
<b>CAPÍTULO III. Nuevas tecnologías y su aplicación en la Gestión del Talento</b>	43
8.- La Industria 4.0. El origen de una nueva Revolución	43
8.1.- La digitalización y sus beneficios	44
9.- El gran reto de la digitalización del talento en España	45
9.1.- Una reflexión sobre la Gestión del Talento en tiempos de Covid-19	47
9.2.- Barreras de las PYMES a la digitalización del talento	49
10.- Soluciones en el reto de la Gestión Digital del Talento	51
10.1.- Herramientas al alcance de las empresas	52
10.2.- Implementar la Gestión Digital del Talento en una PYME	56
11.- Darwinismo digital: conversión o extinción	60
<b>Conclusiones</b>	65
<b>Referencias bibliográficas</b>	70
<b>Anexos</b>	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

<i>Figura 1. El nuevo formato de la ARH</i>	12
<i>Figura 2. Componentes del talento humano</i>	27
<i>Figura 3. Etapas en la Gestión del Talento</i>	31
<i>Figura 4. Desarrollo del talento humano</i>	36
<i>Figura 5. Indicador NPS</i>	38

## ÍNDICE DE TABLAS

---

<i>Tabla 1. Principales funciones del Departamento de RRHH</i>	15
<i>Tabla 2. Políticas de Gerencia del Talento Humano</i>	28
<i>Tabla 3. Hallazgo del talento</i>	32
<i>Tabla 4. Ventajas e inconvenientes de los tipos de reclutamiento</i>	33
<i>Tabla 5. Criterios para la evaluación del desempeño</i>	35
<i>Tabla 6. Claves para la digitalización del talento</i>	46
<i>Tabla 7. Existencia de barreras en las PYMES nacionales</i>	50
<i>Tabla 8. Propuesta de software en Gestión del Talento</i>	53
<i>Tabla 9. Propuesta de aplicaciones digitales en Gestión del Talento</i>	54

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

<i>Gráfico 1. Employer Branding en números</i>	20
<i>Gráfico 2. Índice óptimo de rotación</i>	39
<i>Gráfico 3. ¿En qué medida crees que la gestión de Recursos Humanos está digitalizada en tu organización?</i>	46
<i>Gráfico 4. Expectativas de nuevas tecnologías recogidas desde el 2014</i>	50

## ABREVIATURAS

APT	Análisis del Puesto de Trabajo
ARH	Administración/Gestión de los Recursos Humanos
CEO	Chief Executive Order (director ejecutivo)
CS	Cociente de Selección
CV	Curriculum Vitae
ERP	Software de Sistema de Planificación de Recursos Empresariales
ETT	Empresa de Trabajo Temporal
HICM	Gestión y Desarrollo de Capital Humano e Intelectual
IA	Inteligencia Artificial
LMS	Sistema de Gestión de Aprendizaje
NPS	Net Promoter Score
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RA	Realidad Aumentada
RRHH	Recursos Humanos
RRL	Relaciones Laborales
RRSS	Redes Sociales
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
RSP	Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal
RV	Realidad Virtual
SaaS	Software como servicio
SGRH	Sistema de Gestión de Recursos Humanos
SIRH	Sistema de Información dedicado a la Gestión de los Recursos Humanos
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación

## INTRODUCCIÓN

Tras el estallido de la Covid-19 se ha producido un cambio trascendental en las políticas de Gestión del Talento de las empresas españolas. Independientemente de sus tamaños, se han visto obligadas a acelerar la transformación digital en cuestión de tiempo récord; y han focalizado sus esfuerzos en reconvertir sus modelos de negocio y trabajo para retener y atraer a las personas, ya que su supervivencia y éxito depende en gran medida de la elección del capital humano que se lleva a cabo. En este contexto, la digitalización se ha convertido en una herramienta vital para la supervivencia a largo plazo y la clave fundamental reside en el talento. Supondremos que las empresas están sometidas al darwinismo digital, al igual que las especies de Darwin.

Es *vox pópuli* que la Gestión del Talento se ha convertido en el mayor patrimonio para las empresas. La búsqueda y retención del talento idóneo según las necesidades y los objetivos estratégicos de una empresa constituye con frecuencia un desafío para los *talent acquisition managers* (una subdivisión que podemos encontrar en los departamentos de RRHH, en adelante, *talent acquisition*) y especialmente si se trata de perfiles profesionales específicos o altamente cualificados. En la práctica, los requerimientos de personal por parte de las empresas se manifiestan con antelación, pero en ocasiones los *talent acquisition* deben hacer frente a estas peticiones con carácter urgente e inmediato.

La revolución digital de los últimos tiempos trae consigo un desarrollo que repercute en la manera de comunicarnos y de consumir y, en definitiva, en un desarrollo que afecta a muchos aspectos de la sociedad, hasta el punto de que el mundo actual poco tiene que ver con el que existía a principios de los años noventa. Por consiguiente, muchas empresas españolas han aprovechado las oportunidades digitales para ser más eficientes y eficaces en sus objetivos, disminuyendo así el tiempo y el esfuerzo invertido. Probablemente, la situación económica de las empresas no sea estable tras la crisis de la Covid-19, especialmente en las PYMES. El mercado laboral se encuentra en un delicado momento y para que las empresas se reinventen y sobrevivan a largo plazo es clave dar el paso definitivo hacia la Gestión Digital del Talento.

En realidad, esta transformación lleva ya años configurándose con tal de llevar a cabo una actividad mucho óptima, pero podemos decir con certeza que la crisis del Covid-19 ha



sido catalizadora en las empresas que aún no habían dado del todo el paso a la digitalización. Lo cierto es que, sin tener presente a servicios esenciales, se han visto obligadas a desarrollar su actividad en remoto y, en consecuencia, la transformación digital ha pasado a considerarse definitivamente una competencia transversal. Por tanto, lo que el 2020 ha enseñado a las empresas españolas es que el éxito de las empresas está en el talento.

A este respecto, destaca un escenario conocido y utilizado por muchas grandes empresas y *Start Up*, las herramientas digitales en la Gestión del Talento. Cada vez son más los que apuestan por éstas a fin de agilizar y hacer más eficientes los procesos de Gestión del Talento, especialmente aquellas empresas que muestran interés por la incorporación de nuevo talento y que se preocupan por la satisfacción laboral de sus empleados. Sin embargo, en España existen PYMES que no gozan de las ventajas de instrumentos tecnológicos y digitales. En su parte más práctica, el presente trabajo identifica cuáles son las barreras que impiden esta adaptación en las PYMES.

Para la realización del trabajo se ha partido principalmente del estudio «La revolución digital del talento conectado» (*Delphi RRHH Horizonte, 2020*) que defiende que las organizaciones que no están preparándose para las nuevas formas de Gestión del Talento perderán competitividad y del cuestionario «*Barómetro Digital en Gestión del Talento: Digitalización en la Gestión del Talento*» (The Key Talent, ICADE Business School y Universidad de Deusto, 2019) que estudia el nivel de digitalización en este ámbito de los RRHH.

El presente trabajo persigue un triple objetivo: (1) Proporcionar una visión del grado de la Gestión Digital del Talento en las empresas españolas; (2) Sensibilizar a las PYMES nacionales de la necesidad de digitalizar las diferentes fases de la Gestión del Talento con el objetivo de que puedan sobrevivir al darwinismo digital; (3) Dar a conocer algunos instrumentos tecnológicos y digitales introductorios que faciliten la Gestión Digital del Talento en PYMES. Por tanto, partiríamos de las siguientes preguntas: «¿Es necesario incorporar herramientas digitales en todo el proceso de la Gestión del Talento?», «¿Cuál es el contexto y cuáles son los motivos que explican que las PYMES no digitalicen la Gestión del Talento?», «¿Serán capaces de sobrevivir las empresas que no utilicen herramientas digitales para la Gestión del Talento?».

La estructura central de este trabajo se divide en tres capítulos. El primer capítulo hace comprender la mutación del concepto reclutamiento en su modo más clásico hacia el de atracción del talento. El segundo capítulo hace referencia a la fundamentación teórica de la Gestión del Talento y se exponen los cimientos del enfoque más moderno. En el tercer capítulo se desarrolla uno de los epígrafes más prácticos, las nuevas tecnologías y su aplicación en la Gestión del Talento, haciendo un especial énfasis a la realidad de las empresas españolas. A raíz de ello, se propone una propuesta inicial de soluciones para PYMES y se habla de la situación actual de éstas cara al darwinismo digital.

Por lo que se refiere al diseño de la investigación del trabajo, se ha optado por una combinación de varios métodos, utilizando principalmente la revisión bibliográfica y el cuestionario. Así pues, la metodología empleada indica una investigación de carácter cualitativo, categorizada como teórico – descriptiva, dado que provee un conocimiento más o menos preciso sobre un fenómeno existente. Por otro lado, ha sido una ardua investigación debido a la falta de estudios oficialmente constadas sobre la Gestión Digital del Talento.

Finalmente, el tema que se aborda en el presente trabajo surge a raíz de mi vocación, pues este último año he descubierto que me gustaría trabajar como *talent manager* y ejercer en una empresa que me guste y con la que comparta valores, o bien en una consultoría de perfiles *headhunting*. Tengo especial interés en seguir formándome en este ámbito y como soy consciente de que en el mundo laboral es complicado empezar por todo lo alto; si en los próximos meses tengo la oportunidad de trabajar en una pequeña empresa me gustaría aportar mi granito de arena con mis conocimientos en Gestión del Talento. Quizás la digitalización esté presente en la mayoría de las empresas españolas, en cierto modo, pero no ocurre lo mismo cuando se trata de las herramientas digitales existentes la Gestión del Talento.

## CAPÍTULO I. ¿RECLUTAMOS O ATRAEMOS TALENTO?

### 1.- RETROSPECTIVA HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El concepto de Administración de Personal tiene cerca de dos siglos de historia y ha sido reemplazado por el de ARH, aunque igualmente se empleó para referirse a tareas que tienen que ver con las RRL. Este concepto más moderno se define como un proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general<sup>1</sup>. De igual manera, podemos decir que es un proceso auxiliar dirigido a los empleados para alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

A lo largo de la historia, el concepto de ARH ha evolucionado de un modelo al que se podría calificar como manual hacía otro que presta mucha más atención a los principios organizativos y a las relaciones interpersonales, y en el que se empatiza con los empleados de una empresa para que se encuentren satisfechos y productivos y no se desperdicie su talento. Por otro lado, no se puede olvidar una de las primeras teorías de los recursos humanos que han propiciado dicha evolución y que, además, fue el origen de la idea del capital humano como valor empresarial. Efectivamente, se trata de la teoría desarrollada por Frederick W. Taylor, de cuyo nombre se desprende el nombre de la Teoría del Taylorismo en la organización del trabajo. Se han distinguido cuatro períodos de la historia que caracterizan dicha evolución.

En primer lugar, el origen de los RRHH se sitúa a mediados del siglo XIX durante la Revolución Industrial que se desarrolló principalmente en Europa y Estados Unidos, caracterizada por una excesiva mecanización y por la producción en cadena, que generó insatisfacción entre los empleados y las grandes fábricas. Esta insatisfacción, que fue creciente, dio origen a las primeras medidas para tratar de solucionar problemas asociados a la salud, la vivienda y los horarios de los trabajadores. La más importante de ellas fue

---

<sup>1</sup> RODRÍGUEZ LAGUAL, Y.L., “Gestión de Recursos Humanos”, en *Escuela de Organización Industrial*, 10 de marzo de 2013, en <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/> (visitada el 12 de octubre de 2020)

la creación de los llamados Departamentos de Bienestar, que hoy en día siguen presentes. Añadir que el economista John R. Commons fue el primero en utilizar el término de RRHH en su libro “*Distribución de la riqueza*” publicado en 1894.

Entre los años 1910 y 1920, el término de RRHH empieza a popularizarse y, al poco tiempo, las empresas comienzan a ver a sus trabajadores como activos del capital dentro del negocio. Es importante la aparición de las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal, aunque se limitasen en acciones disciplinarias y, en ocasiones, a los sistemas de retribución. De manera progresiva se empezaron a enfocar en otros frentes como la contratación, el despido, las fórmulas salariales y el análisis de la productividad y el rendimiento. Sin embargo, el carácter de los responsables seguía siendo autoritario y estaban muy vinculados a la dirección de las compañías. Conviene destacar la aparición de leyes que obligaban a las empresas a cumplir con algunas funciones sociales que se publicaron durante el período que comprende el final de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1929).

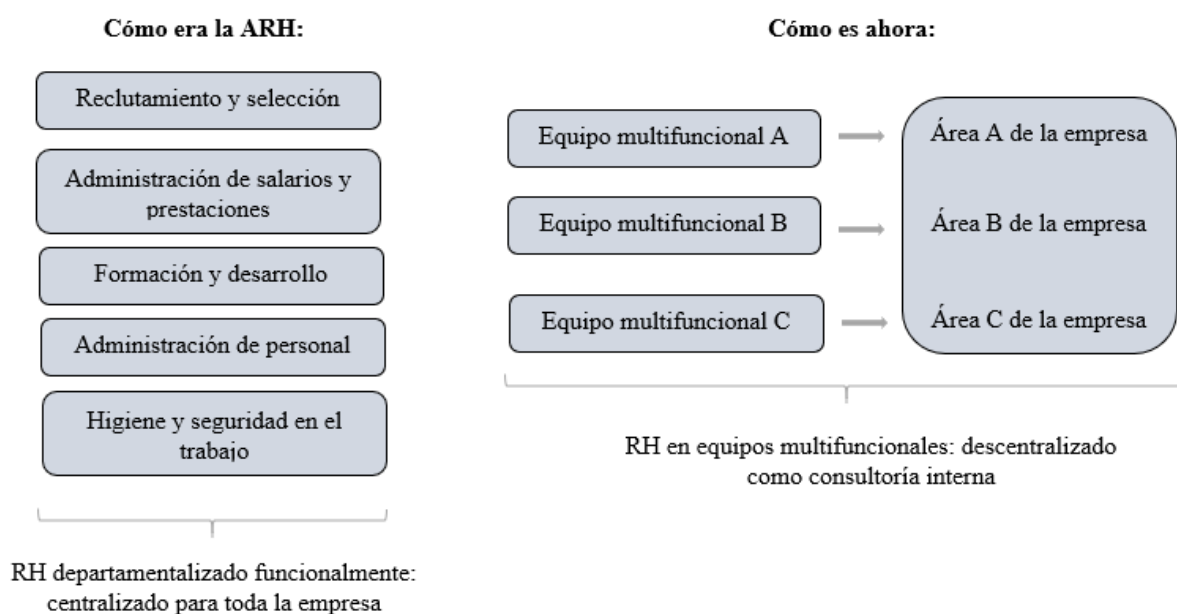
A partir de los años 70 y 80, el departamento de RRHH empieza a crecer y se asemeja al actual: se produce un cambio en su enfoque. El enfoque disciplinario de la etapa anterior es reemplazado por uno que comienza a tener en cuenta, además del rendimiento laboral, factores psicológicos y sociológicos. De este modo, los responsables del área de RRHH (llamados líderes en aquel momento) priorizaban la adaptación y la independencia del empleado dentro de la estructura organizativa. Asimismo, durante esta etapa la gestión del personal y el clima laboral resultan atractivos en el ámbito.

La última etapa comprende desde el 2002 hasta la actualidad y se caracteriza especialmente por la revolución digital y tecnológica. La llegada de Internet y la consolidación de las TIC han dado lugar a nuevos entornos económicos provocando cambios en el comportamiento de los consumidores gracias a la aportación de innovaciones inesperadas. Siguiendo este hilo, las nuevas tecnologías permiten que los consumidores y clientes estén cada vez más informados y conectados. Como consecuencia su exigencia se encuentra *in crescendo* y los modelos de las empresas han dado un giro para poder

adaptarse a los nuevos entornos. Cruz y Vega<sup>2</sup> expresa que la evolución de los modelos de dirección en la dirección de RRHH se ha caracterizado por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Por ejemplo, en RRHH se ha ampliado el núcleo de operaciones y una de sus últimas prioridades “incorporadas” ha sido la atracción, captación y Gestión del Talento.

Actualmente, la ARH se encuentra aún en un periodo de evolución. En primer lugar, porque cada vez más el capital humano está siendo considerado como uno de los principales activos para el éxito de una empresa. En segundo lugar, porque en el contexto actual cobra importancia la incorporación de nuevos perfiles profesionales mediante nuevas tendencias de atracción y captación talento. En ese sentido, merece la pena destacar el *Social Recruiting*.

**Figura 1. El nuevo formato de la ARH**



*Fuente: Elaboración propia a partir de “Gestión del Talento Humano” Chiavento (2009)*

<sup>2</sup> CRUZ MUÑOZ, K.; VEGA LÓPEZ, G., “La Gestión por Competencias”, en *SLD*, 2001, en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf) (visitado el 25 de octubre de 2020)

## 2.- UNA NUEVA MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El funcionamiento de un departamento de RRHH es cada vez más espinoso y clave en la supervivencia de una organización<sup>3</sup>. Encontramos su origen en trabajos de naturaleza administrativa de RRLT tales como la realización de contratos y seguros sociales, la gestión de retribuciones y la desvinculación de trabajadores con la empresa. Para entender la importancia de una de sus relativamente recientes funciones, se debe tener presente que cuando una empresa crece, paralelamente surge la necesidad de un equipo de personas se encargue del reclutamiento y selección de talento, pero también de la Gestión del Talento de personas que potencian los objetivos elementales de la empresa ya que se ha convertido en un indispensable para el bienestar del capital humano. De acuerdo con Gairín y Mercader<sup>4</sup>, la supervivencia de un negocio requiere desarrollar un músculo capaz de aprender a ser consciente de las necesidades que van surgiendo y de la voluntad de tomar decisiones.

El departamento de RRHH es uno de los pilares de dirección fundamental en el organigrama funcional de una empresa (ver *Anexo I*) y, efectivamente, la nueva misión que muchas empresas españolas necesitarían incorporar es la Gestión del Talento que, como veremos más adelante, va mucho más allá del reclutamiento y atracción del talento. No obstante, es interesante repasar las funciones actuales de un departamento de RRHH. Generalmente, posee un amplio abanico de tareas, pero la realidad es que sus funciones varían de una empresa a otra en función de su dimensión y la actividad a la que se dedique.

Las PYMES suelen encargarse de las tareas administrativas de las RRLT y no suelen contar con profesionales especializados en Gestión del Talento. En caso de una vacante abierta suelen contratar según su criterio. Hay que diferenciar entre empresas pequeñas (menos de 50 trabajadores y hasta 10 M€ de facturación) de las medianas (entre 50 y 250 empleados y menos de 50M€ de facturación). En cambio, las empresas grandes tienden a dividirse en subdepartamentos llevando a cabo todas las tareas (administración de personal, legal, selección, formación, nóminas, etc.), sin la necesidad contratar servicios de RRHH externos porque cuentan con un equipo propio de Gestión del Talento.

---

<sup>3</sup> A lo largo del trabajo se utilizan los conceptos de empresa y organización como sinónimos.

<sup>4</sup> GAIRÍN SALLÁN, J.; MERCADER JUAN, C., *Liderazgo y Gestión del Talento en las organizaciones*, 1ª Ed, Wolters Kluwer, Madrid, 2018, pp. 132 y 133.

*El Día Internacional de los Recursos Humanos se celebra cada 20 de mayo*

El autor Simon. L Dolan<sup>5</sup> diferencia las siguientes funciones: 1. Planificación de los recursos humanos; 2. Análisis de puestos de trabajos; 3. Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización (reclutamiento y selección); 4. Aumento del potencial y desarrollo del individuo (formación y perfeccionamiento y gestión de la carrera profesional); 5. Evaluación del rendimiento; 6. Retribución; y 7. Salud e higiene en el trabajo. En el contexto social actual, como ya adelantábamos, recientemente ha aparecido un nuevo ámbito, un equipo de personas que se ocupa de recibir y detectar las necesidades de personal y talento en el de la Gestión del Talento, que abarca distintas misiones en beneficio de la organización y de los empleados.

El capital humano, que se define como la mano de obra, es el motor de cualquier organización. Cada vez más se tiene en consideración que el desarrollo del talento es importante para construir una sociedad mejor. Durante el siglo XIX, las personas eran consideradas únicamente como mano de obra, pero afortunadamente esto ya no es así, y las empresas son conscientes que para situarse por delante de la competencia es clave la captación del mejor talento. Esta concepción atribuye la responsabilidad de los *talent acquisition* de incorporar a personas capacitadas y comprometidas, es decir, estudian qué candidatos aportan a la organización un valor añadido y mejoran la competitividad en el mercado laboral. Sin duda, los conocimientos y las habilidades de los trabajadores son un recurso importante. Aunque cada vez menos, incluso en los sectores en los que la tecnología es fundamental, en cierto modo son las personas quienes manejan a las máquinas (el ejemplo clásico es del sector industrial).

No viene de más referirnos a otra de las preocupaciones más recientes del departamento de RRHH, que vela por contribuir al clima y a la satisfacción laboral, y también trata de promover la comunicación entre la empresa y sus empleados, principalmente a través de los representantes sindicales. Con el fin de mejorar la eficiencia del departamento y de la organización, las áreas funcionales deben compenetrarse, seguir una misma estrategia y

---

<sup>5</sup> LANDAU DOLAN, S. et al., *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 3ª Ed, McGraw-Hill, Madrid, 2007, pp. 5-7 del capítulo dos.

desarrollar acciones coherentes y conjuntas teniendo presente los grupos de interés de la organización (ver *Anexo 2*).

**Tabla 1. Principales funciones del Departamento de RRHH**

<b>Organización y planificación del personal</b>
<b>Reclutamiento y selección</b>
<b>Gestión del talento</b>
<b>Planes de carrera y promoción profesional</b>
<b>Formación de empleados</b>
<b>Evaluación del desempeño y control del personal</b>
<b>Clima y satisfacción laboral</b>
<b>Administración del personal</b>
<b>Relaciones laborales</b>
<b>Prevención de riesgos laborales</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En definitiva, es de vital importancia que en una organización exista un departamento de RRHH bien estructurado o, en su defecto, un área de personal que estudie las actividades de los trabajadores en una empresa, puesto que la política de Gestión de los Recursos Humanos está basada en el reconocimiento a los trabajadores como uno de los activos o recursos más importantes para conseguir los objetivos marcados por las empresas. Resulta curiosa esta diferenciación de activos o recursos ya que desde hace unos años hay empresas que rechazan la idea de tratar a los trabajadores como recursos, prefieren considerarlos un activo.

### **2.1.- La nueva figura del *talent acquisition***

En relación con el nuevo ámbito del departamento de RRHH mencionado con anterioridad, nace la figura del *talent acquisition* o el responsable de captación de talento. En una nueva era en la que se lucha por atraer y retener el talento en cuanto a la gestión de personas se constata la necesidad de crear este perfil profesional para encargarse de la Gestión del Talento. Esta figura nace a partir de la transformación digital, el Big Data y



la lucha por atraer y retener talento y debe ser una persona con habilidades que le permitan identificar y diferenciar las necesidades de cada área de la organización<sup>6</sup>.

Sin embargo, como veremos a lo largo del trabajo, no se encargan sólo de la captación de talento en sentido literal, ya que dentro de la empresa llevan a cabo otras acciones como las estrategias de *Employer Branding*, programas internos de referencia y estrategias de atracción y retención de empleados<sup>7</sup> mediante la proliferación de herramientas basadas en la digitalización. Además, participan en el desarrollo de estrategias de entrevista y en la cultura organizativa relacionada con talentos. En relación con esto, el reto está en adaptar los nuevos procedimientos a la cultura de la empresa y para ello guardan una gran relación con las RRSS mediante las cuáles llegan a descubrir el talento de personas (sobre todo de generaciones como la Z).

Se resumen sus funciones en el siguiente listado: 1. Trabajo junto directivos y equipos internos; 2. Dinamizar campañas de desarrollo laboral interno; 3. Diseñar, planificar y ejecutar una estrategia de contratación integral; 4. Identificar y buscar el talento adecuado para las necesidades actuales y futuras; 5. Informar a los candidatos sobre los beneficios corporativos, el salario y la cultura empresarial; 6. Utilizar sistemas de seguimiento de solicitantes<sup>8</sup>.

### **3. EVOLUCIÓN DE UN NUEVO ESCENARIO: DE RECLUTAMIENTO A ATRACCIÓN DEL TALENTO**

La Gestión del Talento humano ha experimentado cambios tras el desarrollo económico<sup>9</sup>. En los años 90, su origen surge de la mano de David Watkins para describir el proceso que siguen las empresas para atraer y retener empleados productivos<sup>10</sup>. No obstante, su aparición se remonta diez años antes, a finales de la década de los 80, con la aparición del concepto de competencias laborales. A lo largo de la historia, numerosos autores se han

---

<sup>6</sup> “La figura del talent acquisition”, en *Sodexo*, 2020, en <https://www.sodexo.es/blog/la-figura-del-talent-acquisition-manager/>

<sup>7</sup> MARTÍNEZ, I., “Adquisición del talento, ¿es el momento?”, en *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, nº 160, 2020, pp. 14 y ss.

<sup>8</sup> “La figura del talent acquisition”, *Ídem*.

<sup>9</sup> Nuestra sociedad ha pasado de una economía basada en actividades básicas para la subsistencia a una economía que, además de la subsistencia, procura satisfacer otras necesidades como las sociales, el crecimiento personal y profesional, el amor, la seguridad, la afiliación, el reconocimiento, etc.

<sup>10</sup> BATALLER MAS, M, “La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial”, en *Sodexo*, 2017, en <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/> (visitado el 27 de octubre de 2020)

preguntado por qué nace la Gestión del Talento y es que las empresas enfrentan la escasez de talento mejorando las competencias de sus trabajadores. En 2016, el 20% de empresas invirtieron en plataformas de aprendizaje y herramientas de desarrollo del talento<sup>11</sup>. En la actualidad este porcentaje supera a más de la mitad de las empresas pues en un mundo laboral tan competitivo no basta con ser eficiente, se busca la innovación.

En primer lugar, una competencia laboral según la ISO 9000:2005<sup>12</sup> es una habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. Por su parte, Chiavento<sup>13</sup> propone que son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definen el desempeño de las personas. Para el autor mencionado todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. Sea cual fuere la definición más acertada, en la década de los 80 el concepto se utilizaba para denotar una necesidad de los RRHH en las empresas mediante un triple enfoque: de conducta, funcional y constructivo. Este enfoque surge primero en países industrializados con el fin de capacitar a mano de obra nueva mientras a nivel mundial se producían estructuras productivas. Con el tiempo se va dando un auge de los recursos humanos y en los años 90 se empieza a desarrollar propiamente la Gestión del Talento.

Mientras que cada vez eran más los que se interesaban en formarse en esta área, las empresas buscaban la manera de comprometer a sus trabajadores y obtener un mayor rendimiento, encajando así las dos piezas de un puzzle. En consecuencia, las empresas empiezan a contratar y atraer personal y McKinsey<sup>14</sup> da fama a la conocida “guerra por el talento”. Sin embargo, en la actualidad la Gestión del Talento parece ser una asignatura pendiente para las PYMES nacionales<sup>15</sup>, especialmente tras la crisis de la Covid-19, mientras que la gran mayoría de grandes empresas ya aprueban con creces esta asignatura. De acuerdo con el artículo referenciado<sup>16</sup>, las empresas que ponen en práctica la Gestión

---

<sup>11</sup> *Ídem.*

<sup>12</sup> ISO 9000:2005 es una norma internacional que detalla los fundamentos de los Sistemas de Gestión de la Calidad, los cuales conforman el objeto de la familia de normas ISO 9000 y define los términos referentes a los mismos.

<sup>13</sup> CHIAVENATO, I., *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*, 8ª Ed, Mc Graw Hill, México, 2007, pp. 54 y 55.

<sup>14</sup> En 1997, un estudio pionero de McKinsey identificó la "guerra por el talento" como el gran reto empresarial estratégico que enfrenta a las empresas y los profesionales de los departamentos de RRHH ante la escasez de auténtico talento, especialmente en sectores en que se requiere mayor nivel de especialización técnica.

<sup>15</sup> Según el IV Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, por EAE y DCH, 2019.

<sup>16</sup> BATALLER MAS, M., (2017). “La historia de la gestión”, *op.cit.*

de Talento lo hacen principalmente para retener empleados, sabiendo el alto coste de una rotación, y porque supone una mejora de la organización que incide en sus beneficios.

Los RRHH y la Gestión del Talento siempre han ido de la mano. A lo largo del tiempo, han existido varias maneras de ponerle nombre a la función de selección de personal entendida en la actualidad como selección de talento. Desde la última de las etapas de la gestión de RRHH, el reclutamiento ha sido el término que se ha utilizado para referirse a dicha tarea. La conversión de la terminología de reclutamiento a atracción del talento en RRHH es un fenómeno que se encuentra en plena transición debido a la inactividad de su uso. En otras palabras, el reclutamiento es un concepto que se está muriendo<sup>17</sup> debido a la aparición de nuevas fórmulas como corresponde en el presente caso la atracción del talento. De hecho, son muchas las empresas que han dejado de lado otras funciones para apostar por la Gestión de Talento humano (ver *Anexo 3*), sin embargo, no son más de la mitad.

A diferencia del método de reclutamiento clásico, la Gestión del Talento moderna prioriza el desarrollo de empleados y apuesta por objetivos a largo plazo, mientras que el método tradicional se focaliza en la gestión diaria de la plantilla, independientemente de si los objetivos a cumplir son inmediatos, a corto o mediano plazo. Asimismo, posee una visión integral e involucra a todo el personal. Especialmente, la gestión más moderna descarta los modelos jerárquicos y se limita a actuar como un referente y no como una política de actuación. Vistas las principales diferencias entre Gestión de Talento y RRHH, comprobamos que la cultura organizacional ha dejado de preguntarse “qué puede obtener de un empleado” para centrarse en “cómo retener y comprometer al trabajador para que siga con la empresa a largo plazo”.

Por otro lado, García<sup>18</sup> defiende que, aunque forme parte de la jerga del sector, la palabra reclutamiento posee connotaciones negativas (no obstante, no se percibe de este modo debido a la costumbre de escuchar este concepto). En una línea similar, se encuentra la necesidad de realizar un balance entre los métodos tradicionales de selección de personal.

---

<sup>17</sup> GARCÍA MÉNDEZ, M., “La muerte del reclutamiento y la transformación a la atracción del talento”, en *IMF Business School*, 2020, en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/la-muerte-del-reclutamiento-transformacion-atraccion-del-talento/> (visitado el 27 de febrero de 2021)

<sup>18</sup> GARCIA MÉNDEZ, M., “La muerte del reclutamiento”, *op.cit.*

Es el fin de las ofertas de empleo pues la selección de personal a través del reclutamiento carece de sentido en el contexto actual y sus principales fracasos son su orientación y su formato<sup>19</sup>.

La primera consideración que ha de realizarse es para analizar la transformación lingüística de reclutamiento hacia atracción del talento. El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir<sup>20</sup>, mientras que la atracción del talento trata de buscar candidatos que realmente den respuesta a las necesidades de una empresa, y no únicamente por la necesidad del momento como pasaría con el reclutamiento, sino también cautivando al capital humano con talento para así aprovecharlo. Por lo tanto, en esta primera consideración cabe concluir que la atracción del talento tiene una visión previsor y global.

En este sentido, García<sup>21</sup> propone un ejemplo para analizar la transformación del concepto que se trata. Cuando hace falta un director comercial se inicia la búsqueda, así es cómo se reclutaba (búsqueda de lo que se necesita exactamente, elaboración de la oferta, publicación de la oferta, criba de CVs, entrevista a las personas que inicialmente parecen encajar). Sin embargo, en el reclutamiento entendido como tal supone una pérdida de tiempo debido a la cantidad de CVs y, además, se pierde el foco en lo realmente importante para las empresas a largo plazo, encontrar al mejor talento.

Con el fin de conseguir atraer talento, el foco del que se ha hablado se traslada a una estrategia para analizar y planificar cómo se va a llevar a cabo la atracción del talento. En Estados Unidos, nace una estrategia que se empieza a popularizar a partir de los años 60, el *Employer Branding*, que no es otra cosa que la marca de una empresa como empleador (ver *Anexo IV*). En España, las primeras incursiones en las técnicas de *Employer Branding* datan de 2004, en plena guerra por el talento después de un crecimiento económico y de empleo como el que mantuvo desde 1996 hasta 2008<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> HERNÁNDEZ FERRO, P., “Reclutamiento y selección de talento: Una nueva misión”, en *Workmeter*, 12 de diciembre de 2017, en <https://es.workmeter.com/blog/reclutamiento-seleccion-talento-nueva-vision> (visitado el 1 de marzo de 2021)

<sup>20</sup> LANDAU DOLAN, S. et al., “La Gestión de los Recursos”, *op.cit.*, pp. 11 y 12 del capítulo uno.

<sup>21</sup> GARCIA MÉNDEZ, M., “La muerte del reclutamiento”, *op.cit.*

<sup>22</sup> PEOPLE MATTERS “Employer Branding: La gestión de las marcas para atraer, retener y comprometer el talento”, en *Revista APD*, Jornada 12 y 13 de mayo, mayo 2014, pp. 44 y ss.

Hasta hace poco era una estrategia que sólo preocupaba a las empresas más grandes, pero poco a vez va estando más presente en las estrategias de los *talent teams*. Más concretamente, esta estrategia hace referencia de la imagen que tienen clientes y empleados de una compañía, pero especialmente de la imagen que perciben sus posibles candidatos<sup>23</sup>. Establecer una buena marca de empleador requiere tener en cuenta que las personas son un recurso valioso y, en consecuencia, conviene saber qué es lo que buscan en un puesto de trabajo para crear una propuesta de valor atractiva. Por tanto, es directamente proporcional al grado de lucha por el talento existente en el mercado en que se desarrolla la empresa. No se puede olvidar que las RRSS son aliadas para conseguirlo.

**Gráfico 1. Employer Branding en números**



Fuente: LinkedIn

La reputación es, por tanto, fundamental para las personas que están buscando trabajo o que buscan progresar en su situación profesional. Tal y como se indica en el gráfico 1, el 92% de las personas consideran cambiar su trabajado si esto significa ir a una compañía con una excelente reputación. Y según González<sup>24</sup>, la mitad de los candidatos valoran más importante la buena reputación de la organización antes que un aumento salarial. Para empresas con una atractiva marca empleadora, los beneficios que más destacan son una menor rotación de empleados y una disminución de los costes de contratación. En definitiva, el *Employer Branding* se presenta como un aliado para atraer al mejor talento,

<sup>23</sup> AGUADO HERNÁNDEZ, M.; JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, A., *Employer Branding: La gestión de la marca para atraer y retener el talento*, Almuzara, Córdoba, 2009, pp. 33 y ss.

<sup>24</sup> GONZÁLEZ RAMÍREZ, I., “Beneficios del Employer Branding”, en *Sobrevivir RRHH*, 3 de diciembre de 2019, en <https://sobrevivirrhhe.com/2019/12/03/beneficios-del-employer-branding/> (visitado el 4 de enero de 2020)

no obstante, se recomienda cuidar de todas sus fases y dominar todos los elementos que inciden en esta percepción, ya que marcará la diferencia y convertirá a las organizaciones en referentes para el talento.

En definitiva, se trata de dejar a un lado el reclutamiento y conectar con la atracción del talento. De esta manera, un candidato activo que se identifique con el valor que la empresa da a conocer pondrá todo su esfuerzo en la organización. Por último, no se debe olvidar que el profesional de RRHH debe trabajar duro para involucrar a toda la organización en el proceso de atracción del talento y asegurar la comunicación entre departamentos, para así asegurar el éxito del talento que se quiere contratar.

### **3.1.- Employer Branding para atraer y captar talento**

Para atraer y retener al mejor talento es necesario entender los motivos que llevan a los candidatos a invertir su talento en una empresa; promover activamente los valores, la cultura y las oportunidades que ofrece la empresa, la estrategia de la compañía en diversidad e inclusión y ayudar a los candidatos potenciales a entender cómo es trabajar para su marca y si encajan con la organización<sup>25</sup>. Primero, Robbins<sup>26</sup> define la cultura empresarial como un sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras. Así, el primer paso para atraer talento a una empresa es comprobar que la organización está alineada con la cultura. De lo contrario, se debe trabajar en ello ya que sino el resto no funcionará. Se proponen las siguientes formas de atraer a talento<sup>27</sup>:

**a) Oportunidades de desarrollo personal y profesional:** El capital humano da mucha importancia a la satisfacción laboral y se sienten atraídos por empresas donde pueden crecer y expandir sus habilidades. Las empresas pueden tener en cuenta la formación en diferentes áreas, las oportunidades de ascenso y crecimiento profesional, el inicio de un

---

<sup>25</sup> ASTAL, B., “Cómo atraer y retener al mejor talento”, en *Michael Page*, 2019, en <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/como-atraer-al-mejor-talento> (visitado el 7 de enero de 2020)

<sup>26</sup> PROP ROBBINS, S., *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*, 10ª Ed, San Diego State University, traducido por DÁVILA MARTÍNEZ, José Francisco, Pearson Education, México, 1999, pp. 526-528.

<sup>27</sup> AGUDO HERNÁNDEZ, M., JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, A., *Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada*, Almuzara, Córdoba, 2017, pp. 36 y ss.

proyecto enriquecedor y que suponga un reto para el candidato o la igualdad de género y la diversidad en el trabajo. Existen muchos otros factores a tener en cuenta, pero los citados promueven un ambiente basado en el aprendizaje continuo, lo que ayudará aún más a atraer a talento.

**b) Beneficios atractivos e incentivos.** La flexibilidad horaria, los cheques restaurantes, los cheques guardería, el seguro médico, los descuentos en instalaciones deportivas, los descuentos en los productos y/o servicios de la empresa... Facilitan la vida del día a día y eso atrae al talento.

**c) Sueldos competitivos.** Un buen sueldo es uno de los principales motivos que hacen que el talento sienta atracción por una empresa. Sin embargo, subir el sueldo a un trabajador no tiene por qué resultar en más productividad, en una mayor implicación con la empresa o en un aumento de la felicidad. Aunque el salario emocional se ha vuelto cada vez más importante, pero el salario económico sigue siendo el factor decisivo<sup>28</sup>. Ofrecer incentivos como pagas extras a bono, primas, y pagos de dieta, e incluso viajes turísticos, favorecen el salario base de los empleados.

**d) Favorecer el proceso de adaptación.** Igual que un niño necesita a alguien a su lado cuando da sus primeros pasos, es importante cuidar desde el principio el talento que llega a una empresa y que éstos puedan contar con una persona que les apoye, les guíe y resuelva todas sus dudas.

**e) Nombrar a un Talent Acquisition Manager.** Los gerentes de adquisición de talento y sus equipos se encargan de realizar campañas de *Employer Branding*, en concreto, programan la estrategia y ejecución de todo el proceso de selección y contratación de candidatos y gestionan el desarrollo de la cultura corporativa relacionada con el talento<sup>29</sup>, resultando así un trabajo efectivo; además de atraer el talento, trabajan para retenerlo.

---

<sup>28</sup> GONZÁLEZ, H., “El salario sigue siendo el principal factor para elegir un trabajo”, en *El Economista*, 18 de mayo de 2015, en <https://www.economista.es/economia/noticias/7572317/05/16/El-salario-sigue-siendo-el-principal-factor-para-elegir-un-trabajo.html> (visitado el 18 de diciembre de 2020)

<sup>29</sup> PÉREZ, J., “Cómo puedes atraer talento y retener el talento en tu empresa”, en *Sodexo*, 2019, en <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/atraer-retener-talento/> (visitado el 18 de diciembre de 2020)

**f) Flexibilidad.** El talento es cada vez más joven y la flexibilidad se ha convertido en una de las cosas que más valoran. En este sentido, una de las preocupaciones de la generación Millennials en el ámbito de su profesión es la conciliación de la vida laboral con la personal. Cada vez son más los jóvenes que viajan o desean tomar sus vacaciones en temporadas atípicas debido a precios más económicos, así que valoran una compañía que fomente la flexibilidad en el trabajo. La flexibilidad también la buscan con horarios flexibles, pudiendo trabajar desde casa o trabajar por proyectos.

**g) Web corporativa con contenido atractivo.** Conviene tener un apartado específico para explicar qué significa trabajar en la empresa, cómo es y qué valores la identifican. Las personas se identifican con quiénes son como ellas, por ello, se recomienda poner el foco en la experiencia y en la voz de los empleados. En vista a ello, el Informe de Infoempleo-EY de 2018<sup>30</sup> deja ver que el 95% de los que buscan empleo visitan la web corporativa para conocer la organización. Por tanto, se considera una ventana.

**h) Generar sinergias en eventos.** Permite conocer a nuevas personas y cultivar relaciones. Es una manera de avanzar y que el talento conozca y escoja a la organización. Es decir, no se espera a que el talento venga cuando se requiere.

### **3.2.- Tendencias tecnológicas en alza**

La adopción de instrumentos tecnológico en los departamentos de RRHH sea posiblemente una solución bastante efectiva para atraer al talento. Resulta esencial que los *talent acquisition* sean capaces de responder de forma rápida y flexible a la demanda de candidatos que requieren las empresas; pero el gran volumen de información de los candidatos muchas veces no se selecciona ni se filtra adecuadamente. Por ese motivo las empresas son cada día más sensibles a la importancia que tiene la introducción de tecnología en sus procesos, aunque algunas sigan resistiéndose a este cambio. Cabe resaltar que estas exigencias obligan a los profesionales de los RRHH a considerar los beneficios de la tecnología como un factor determinante frente la competitividad en el mercado. En este capítulo nos atrevemos a avistar cuáles podrían ser las tendencias a

---

<sup>30</sup> “Informe Talento Conectado 2019: Nuevas realidades en el mercado de trabajo”, por Infoempleo, 2019.



partir de este momento en cuánto a Gestión Digital del Talento y, en especial, en lo que se refiere a la atracción.

No podemos decir que la IA sea una de las partes más importantes en los procesos de reclutamiento, aunque sí que es de una gran ayuda para conservar, entre otras cosas, datos e información de candidatos. Incluso, hoy por hoy, se trabaja con la IA para mejorar la experiencia del trabajador. En cambio, es posible afirmar que cada vez más la IA va abriéndose paso en los RSP, ya que empieza a ser una tendencia cada vez más útil y visible en la retención de talento a través de *chatbots* que ofrecen una experiencia totalmente novedosa y que resulta de un gran atractivo para los candidatos ya que posibilitan una interacción de manera directa con las empresas.

Asimismo, la IA apuesta por la utilización de algunos elementos y mecanismos propios de juegos lúdicos de las entrevistas de trabajo y por la evaluación del comportamiento no verbal basada en un software que decide si el candidato es apto o no, y con la posibilidad de “entrenar” los algoritmos. Por norma general, la IA acelera de manera considerable el RSP y lleva a resultados bastante efectivos.

En segundo lugar, empresas como Google o Apple ya cuentan con *wearable* o tecnología vestible en sus departamentos de RRHH, en el modo en que se transmite un conjunto de datos sobre los cuáles se pueden trabajar. Por ejemplo, un dispositivo *wearable* puede llegar a indicarnos datos sobre el rendimiento de un candidato para así poder analizarlos con la finalidad de optimizar los tiempos de trabajo y la productividad de éste. Igualmente, es capaz de medir el tono de voz y los movimientos que realizan las personas para evaluar si repercute de forma positiva o negativa en algún aspecto de su eficiencia. Sin embargo, encontramos un punto de inflexión y que supone un aspecto problemático para algunos: un excesivo control. Quizás este sea el motivo por el cual esta tendencia no avanza al mismo ritmo que otras.

Aunque es pronto para afirmarlo, la RV y la RA prometen en nuestro ámbito de estudio ya que ayudan a mitigar los fallos del reclutamiento y disminuyen la brecha entre la percepción y la realidad. A su vez, esto permite al candidato experimentar de un modo muy real la cultura de la empresa y conocer las implicaciones del puesto al que aspira, cómo es el lugar de trabajo y el temperamento del resto de empleados. Por un lado, la RV

forma a candidatos y trabajadores debido a que puede simular situaciones. En este contexto, si se ha hecho antes, su resolución es mucho más fácil de asimilar porque ya se habría realizado antes de manera virtual. Es el caso de la empresa Jet.com que empleó RV para atraer talento a través de una experiencia interactiva en la que los candidatos podrían experimentar cómo es trabajar en esta, accediendo desde cualquier lugar, ya sea en una reunión con el CEO de la empresa hasta los tiempos de descanso.

Asimismo, la RA permite la evaluación de candidatos a través de pruebas de situación para analizar sus habilidades. También es posible el diseño de una aplicación (como la de *Virtual Job Tryout*) que asigna a los candidatos diferentes tareas. Se genera un informe con puntuaciones para valorar el desempeño de los candidatos. Por poner un ejemplo, la cadena hotelera Marriot creó un juego destinado a los candidatos a través de Facebook con el objetivo de cubrir puestos de trabajo. En el juego (que tuvo un gran éxito y participaron candidatos de hasta ochenta países diferentes), los candidatos podían vivir la experiencia de trabajar al ritmo de sus cocinas y dirigir su propio restaurante, pasando por controlar el presupuesto e incluso encargándose de la formación de los trabajadores.

Por último, las tendencias que más se dan en la actualidad son: el *Inbound Recruiting* (que utiliza estrategias del marketing digital para dar una mayor visibilidad a la marca, con el fin de atraer a un grupo específico de candidatos, los de mayor talento, gastando el mínimo de recursos posibles); la gamificación (pretende involucrar y motivar a candidatos, por ejemplo, Google utilizaba el *Google Code Jam software-writing* mediante el que ofrecía recompensas monetarias y a su vez reclutaba talento. Dichas recompensas no son únicamente monetarias, pueden traducirse en viajes, horarios flexibles, dietas, etc.); y el *Social Recruiting* (es decir, la búsqueda de talento a través de las RRSS y otras plataformas. En ocasiones se enlaza con el reclutamiento colaborativo, un método de RSP que integra a todos los departamentos del organigrama. Por tanto, se trata de un modelo en el que los reclutadores pertenecen a diferentes áreas y en el que se incluye a los empleados existentes.

## CAPÍTULO II. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

### 4. CONCEPTO Y POLÍTICA DE GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento se refiere al proceso por el cual se atrae, se recluta, se integra, se retiene y se desarrolla a una persona dentro de una organización. Como se desarrolla más adelante, se presenta como un conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño<sup>31</sup>. Mira hacía un horizonte más lejano y depende de elementos como la cultura de la empresa, la estructura organizativa, la tecnología utilizada y los procesos internos (hasta hace pocos años el CEO no mantenía esta implicación de la mano de los *talent acquisition*).

La palabra talento proviene del griego (τάλαντον, talanton) que significa balanza o peso. En la antigüedad, se utilizaba como una unidad de medida monetaria que acabó adquiriendo popularidad por mención de Jesús en una de sus parábolas de Jesús (parábola de los talentos), de cuya interpretación se deriva “aptitud” e “inteligencia”. En la actualidad, cuando hablamos de talento solemos referirnos al capital humano, es decir, a aquellos trabajadores que aportan valor y en los que a su vez se considera que la empresa ha realizado una buena inversión.

Cada persona tiene diferentes necesidades o motivaciones que intenta satisfacer en su organización (ver *Anexo 4*). Antes de gestionar el talento, es necesario reflexionar sobre el tipo profesional que desea contratar la empresa y qué necesidades podrá satisfacer para comprometerlo<sup>32</sup>. Es decir, identificar cómo va a crearle valor. No existe una única definición acertada de talento, pero podemos sugerir que se compone de capacidad, compromiso, acción, motivación, herramientas de conocimiento, generación de hábitos, habilidad, capacidad, actitud y circunstancias.

Asimismo, el talento mezcla conocimientos y actitudes (los conocimientos se adquieren y están prácticamente al alcance de cualquiera, mientras que las actitudes están al alcance de quienes desean adoptarlas). Una anotación interesante es sobre una de las leyes

---

<sup>31</sup> CHIAVENATO, I., *Gestión del talento humano*, 3ª Ed, McGraw-Hill, México, 2019, pp. 49.

<sup>32</sup> JERICÓ, P., *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo*, 1ª Ed, Precinte Hall, Madrid, 2001, pp. 92 y ss.

naturales del talento que defiende que éste obtiene los mayores resultados (incluyendo la innovación) a través de la interacción<sup>33</sup>.

**Figura 2. Componentes del talento humano**



Fuente: "La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso" Jericó (2008)

Infinidad de autores coinciden en que las organizaciones, independientemente de su tamaño o su línea de negocio, requieren de personas talentosas para su subsistencia (esta gran reflexión merece ser tratada como tal, lo cual nos lleva a destinar con posterioridad un apartado dedicado al darwinismo digital). Pero Chiavenato apunta que tener personas no significa necesariamente tener talento<sup>34</sup>. Actualmente se considera que el talento incluye cuatro aspectos esenciales que las personas deben poseer para la competencia individual. Estos son el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud.

El autor Michaels et al<sup>35</sup>, clasifica los diversos tipos de perfiles de talento en tres grandes bloques: (1) Personas con un desempeño excelente los cuales deben ser un ejemplo para motivar a los demás y en los que se debe invertir para desarrollarlos y retenerlos; (2) Personas con altas capacidades pero que no pueden desarrollarse al 100%; y (3) Aquellos que cumplen con su trabajo ofreciendo resultados mediocres. Sin embargo, en la práctica encontramos que las empresas necesitan diferentes tipos de talentos: probablemente una empresa tecnológica requiera talentos más específicos y un negocio tradicional requiera otros distintos, aunque hay que tener presente que a ésta última y en un momento dado

<sup>33</sup> JERICÓ, P. (2001). "Gestión del talento", *op. cit.*, pp. 78 y ss.

<sup>34</sup> CHIAVENATO, I., "Administración de Recursos Humanos", *op.cit.*, pp. 50 y ss.

<sup>35</sup> MICHAELS, E. et al., *The war for talent*. Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001, pp. 23.

pueda hacerle falta contar con un consultor técnico especializado en Big Data para ampliar su línea de negocio.

En la actualidad, no puede entenderse si no es como parte de una estrategia para optimizar la eficacia de todas las áreas de una organización, ya que administrar el talento se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las empresas. En este mismo orden, Pico<sup>36</sup> considera que son objetivos fundamentales ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y su misión, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados, proporcionar competitividad a la organización y permitir la satisfacción laboral en el trabajo. En relación con estos objetivos, se puede concluir en palabras de Quintana<sup>37</sup> que la Gestión del Talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones. Pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan.

En referencia a la Política de Gerencia de Gestión del Talento humano, ésta debe desarrollarse en las empresas teniendo en cuenta las necesidades y su filosofía. Las políticas descritas, cuanto mejor sean, mayor éxito en la atracción del talento y en consecuencia en todas las etapas de la gestión, desfavoreciendo así la fuga de talento. Se relacionan hasta cinco políticas:

**Tabla 2. Políticas de Gerencia del Talento Humano**

Política	Características
<p><b>Provisión del Talento Humano</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los candidatos necesarios para la organización.</li> <li>- Criterios de selección de talento humano y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización.</li> <li>- Cómo integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización.</li> </ul>

<sup>36</sup> PICO, L., “La gestión del talento humano: Recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual”, en *Innova Research Journal*, Vol. 1, nº 11, 2016, pp. 97-104.

<sup>37</sup> QUINTANILLA, I., *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*, 1ª Ed, Ediciones Díaz de Santos, Barcelona, 2002, pp. 27.

<b>Aplicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo determinar los requisitos básicos, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.</li> <li>- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de talento humano, considerando la posición inicial y el plan de carrera, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.</li> <li>- Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los colaboradores mediante la evaluación del desempeño.</li> </ul>
<b>Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de remuneración directa e indirecta de los colaboradores.</li> <li>- Cómo mantener los equipos de trabajo motivados, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.</li> <li>- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criterios de diagnóstico, programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo.</li> <li>- Criterios de desarrollo de RRHH a medio y largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización.</li> </ul>
<b>Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.</li> <li>- Criterios para auditoría permanente relacionados con los RRHH</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia a partir de "El proceso de selección del Talento Humano" (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2018)*

## 5.- ANÁLISIS DE NECESIDADES DE TALENTO

Las empresas requieren de talento principalmente por la creación de nuevos puestos de trabajo u proyectos emprendedores e innovadores, por plazas vacantes o por previsión de personal. Según Werther y Davis<sup>38</sup>, los departamentos de personal suelen tener a su cargo la función de reclutamiento en la mayor parte de las organizaciones; en este sentido, dicho departamento debe actuar de manera ética y objetiva. Para lograrlo es importante el análisis y diseño de puestos (y análisis de necesidades de talento), los cuales son elementos esenciales debido a que proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante. Asimismo, Decenzo

---

<sup>38</sup> WERTHER, W., DAVIS, K., *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*, 6ª Ed, McGraw Hill, México, 1996, pp. 150 y ss.

y Robbins<sup>39</sup>. expresan que es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

El análisis de necesidad de talento no se incluye de manera explícita en las etapas de la Gestión del Talento, pero se le atribuye debido a su relevancia. Se debe realizar un estudio, determinando un análisis y valoración del puesto, con el fin de dotar del talento humano con las mejores habilidades, destrezas y capacidades físicas e intelectuales. Conviene recordar que en la actualidad existen empresas que ofrecen el servicio de búsqueda de talento (*outsourcing*), lo que permite a las empresas y especialmente a las PYMES dedicarse a otras funciones; pero conlleva costes externos.

Los *talent acquisition* deben conocer qué puestos necesita cubrir la empresa, qué funciones se desarrollan en cada uno de los puestos y, además, qué papel tienen en el desarrollo de la empresa y en el logro de los objetivos empresariales. Deben tener una buena comunicación con el resto de los departamentos y como ya decíamos, no sólo debe considerar los puestos existentes en la empresa, también los nuevos perfiles.

En razón de todo lo anterior, el tipo de perfil necesario es el APT que consiste en describir y registrar la finalidad de un puesto de trabajo, sus actividades, las condiciones y las competencias necesarias bajo las que se lleva a cabo (en el *Anexo 5* se detalla cómo hacer un perfil de puesto). Igualmente, se identifica también una fase interna consistente en la elaboración del perfil del candidato según el puesto a cubrir. En función de esto, se elabora un perfil ocupacional que refleja los requisitos, las calificaciones y los conocimientos que el candidato debe mínimamente tener. También se realiza una descripción laboral que incluye, al menos, un resumen de las responsabilidades del cargo a ocupar y una lista de las principales funciones del puesto a desempeñar.

En definitiva, un APT intentaría dar respuesta a estas preguntas: ¿Qué tareas se tendrán que ejecutar? ¿Cuándo se van a realizar las tareas? ¿Dónde se van a realizar? ¿Cómo se va a realizar? ¿Por quién serán realizadas? Es fundamental que la descripción del puesto sea lo suficientemente precisa ya que será el instrumento inicial que sirva para atraer

---

<sup>39</sup> DECENZO, D., ROBBINS, S., *Administración de recursos humanos*, 6ª Ed, McGraw Hill, México, 2001, pp. 151-152.

talento, independientemente del canal por el que se haya llevado a cabo. Una vez se haya realizado el APT, es posible dar comienzo a las fases de la Gestión del Talento.

## 6.- ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

La Gestión del Talento se compone de cuatro etapas sucesivas, aunque hemos encontrado empresas que no llevan a cabo en su totalidad (ver *Anexo 6*). En aplicación de la teoría de Chiavenato<sup>40</sup>, la Gestión del Talento comprende, en primer lugar, la admisión de personas. En segundo lugar, la evaluación del desempeño. En tercer lugar, el desarrollo de personas. En última instancia, la retención del talento.

**Figura 3. Etapas en la Gestión del Talento**



*Fuente: Elaboración propia*

Si bien es cierto que algunos autores consideran que esta menor disponibilidad de talento podría verse compensada con tecnología, las empresas deben ser capaces de afrontar una transición con una eficiente Gestión del Talento<sup>41</sup>.

### 6.1.- Reclutamiento y selección. Búsqueda de talento

Con el RSP se inicia una de las actividades más importantes de una empresa. Erróneamente se tiende a pensar que reclutamiento y selección de personal son sinónimos y, por ende, estos conceptos se suelen agrupar. Lo cierto es que, a pesar de apoyarse el uno en el otro, son conceptos técnicamente distintos. A continuación, se analizan las diferencias entre conceptos y actividades.

<sup>40</sup> CHIAVENATO, I., “Administración de Recursos Humanos”, *op. cit.*

<sup>41</sup> STAHLMAN, E.J.; LEWIS, R.E., “Workforce transition model for US Department of Energy in nuclear reconfiguration”, en *International Journal of Industrial Engineering*, 1994, pp. 1-12.



Define Chiavenato<sup>42</sup> que el reclutamiento es el proceso de admisión mediante el cual las organizaciones que forman parte del mercado laboral buscan y localizan a candidatos que les interesan para engrosar su proceso selectivo mediante técnicas de reclutamiento externo e interno. Acertadamente, Martínez<sup>43</sup> expresa que es el arte de unir a quienes buscan personal con aquellas personas que buscan empleo o desean cambiar de trabajo.

El reclutamiento es un proceso dinámico en parte porque conlleva dos acciones diferentes: localizar y atraer. Primero es necesario un número suficiente de candidatos, si el número de candidatos es alto el coste del proceso aumenta y se sobrecarga el proceso de selección, si es pequeño aumenta la probabilidad de no seleccionar el mejor candidato para el puesto. Por tanto, determinar el número exacto es difícil. Se necesita localizar y atraer candidatos cualificados con el perfil determinado que responda a la especificación del puesto de trabajo a cubrir.

Generalmente se llevan a cabo las siguientes acciones: 1. Análisis de vacantes y requisitos laborales dentro de una empresa; 2. Publicidad sobre la vacante a través de varios canales; 3. Atracción de candidatos interesados para completar sus solicitudes para los trabajos que se ofrecen; 4. Gestión de la respuesta de los candidatos interesados; 5. Escrutinio de solicitudes presentadas; 6. Preselección de candidatos.

El talento puede hallarse dentro de la organización (forma interna) o fuera de la misma (forma externa). Del mismo modo, cada forma tiene sus ventajas e inconvenientes y ha de encontrarse un equilibrio entre ambos tipos.

**Tabla 3. Hallazgo del talento**

<b>INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bases de datos de empleado</li><li>- Bases de datos de antiguos candidatos</li><li>- Enlaces sindicales</li><li>- Personal en práctica</li><li>- Circulares formativas/correo electrónico</li><li>- Programas de referidos</li><li>- Referencias de empleados</li></ul>
----------------	---

<sup>42</sup> IDALBERTO, C. (2009). “Gestión del talento”, *op. cit.*, pp. 116-119.

<sup>43</sup> MARTINEZ, A., “¿Cuál es la diferencia entre reclutamiento y selección de personal?”, en *HR Trends*, 3 de abril de 2019, en <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/diferencia-reclutamiento-seleccion-personal> (visitado el 19 de diciembre de 2020)

<b>EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agencias de colocación o consultoras especializadas</li> <li>- Anuncios en periódicos, radio y televisión</li> <li>- Base de datos de centros (colegios profesionales, asociaciones de profesión, etc.)</li> <li>- Web corporativa</li> <li>- Bolsas de empleo</li> <li>- Día de puertas abiertas en oficina</li> <li>- Eventos especializados del sector y ferias de empleo</li> <li>- Portales y páginas de empleo</li> <li>- Recomendaciones</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Solicitudes espontáneas</li> <li>- Organizaciones gremiales, entidades estatales, programas gubernamentales y operativos militares</li> </ul>
----------------	---

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 4. Ventajas e inconvenientes de los tipos de reclutamiento**

	<b>VENTAJAS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<b>INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor ajuste a la cultura organizacional</li> <li>- Nivel de conocimiento (trabajador y empresa)</li> <li>- Reducción margen de error</li> <li>- Fidelización trabajadores a l/p</li> <li>- Rápido y económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opciones para encontrar el perfil idóneo limitado</li> <li>- Luchas internas</li> <li>- Exceso de competitividad</li> <li>- Resentimiento de empleados no promovidos</li> </ul>
<b>EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideas y formas nuevas de abordar los problemas nuevas</li> <li>- Más opciones de reclutamiento</li> <li>- Inversiones en formación externas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración más larga y coste más elevado</li> <li>- Frustración entre el personal (expectativas de carrera)</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Mientras que en el reclutamiento se recolecta a candidatos, en la selección se ejecutan las técnicas para elegir al mejor talento. Dentro de las fases implícitas en la selección de personal es importante destacar especialmente cinco: 1. Selección de candidatos o criba de CV; 2. Reducción o eliminación de candidatos no adecuados; 3. Verificación de referencias de los preseleccionados; 4. Realización de pruebas y exámenes (técnicas de selección); 5. Entrevistas/s con los responsables.

Hay que tener claro que los procedimientos que se llevan a cabo pueden ser menos o más extendidos en función del cargo y la empresa, es decir, ya sea porque el cargo a ocupar así lo requiere o por políticas internas. De igual modo, muchas empresas utilizan el CS para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de selección, cuyo cálculo se obtiene de la división del número de candidatos admitidos entre número de candidatos examinados, y multiplicado por 100 su resultado.

Respecto las técnicas de selección, pueden clasificarse en técnicas tradicionales o técnicas rompedoras; ésta última se refiere a aquellas derivadas de la digitalización. No podemos ahondar en esta cuestión, que requeriría de una gran extensión, pero sí que es relevante para el tema que nos ocupa que las técnicas tradicionales (CV, referencias, la entrevista sin estructura, pruebas técnicas o profesionales, pruebas de conocimiento) son más comunes en las PYMES españolas, aunque estos instrumentos no son los mejores en términos de propiedades psicométricas<sup>44</sup>.

Sin embargo, no siempre el que tenga las calificaciones más altas es el candidato indicado. Pero el equilibrio entre ambas técnicas permite reducir el número de candidatos para elegir al más idóneo.

## **6.2.- Evaluación del desempeño**

En la actualidad, multitud de empresas llevan a cabo sistemas de seguimiento del desempeño, pero pocas integran evaluaciones del desempeño<sup>45</sup>. A pesar de esto, la evaluación del desempeño tiene especial relevancia ya que es necesaria una herramienta que permita valorar el talento contratado y su rendimiento, así como detectar y hacer una correcta Gestión del Talento, con un doble fin: comprobar a través de una medición el grado de cumplimiento de las expectativas y de los objetivos propuestos a nivel individual y garantizar el liderazgo de la empresa en su mercado, en base a los criterios expuestos en la tabla 5.

---

<sup>44</sup> ALONSO, P. et al., “Procedimiento de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas”, en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, nº2, Vol. 3, agosto 2015, pp. 79-89.

<sup>45</sup> Según el Centro Nacional de Información de la Calidad, “en [https://www.aec.es/c/document\\_library/](https://www.aec.es/c/document_library/) (visitado el 29 de diciembre de 2020)

**Tabla 5. Criterios para la evaluación del desempeño**

Habilidades/Capacidades/ Necesidades/Rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

*Fuente: Elaboración propia a partir de "Gestión del Talento Humano" Chiavenato, I (2009)*

Elegir un modelo que sea efectivo y acorde a las necesidades de la organización permite detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano, estimular su talento, incrementar su productividad y encontrar a líderes<sup>46</sup> para un mañana. Este modelo debe estar fundamentado al menos en una serie de principios: unión con el desarrollo de las personas en la organización y en la información relevante del puesto; definición de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño para cada candidato; papel del evaluador basado en un método correctivo orientado a la mejora; compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

Incluso existen varios tipos de modelos para la evaluación del desempeño<sup>47</sup>, pero tampoco podemos ahondar esta cuestión. Sin embargo, conviene aclarar que las evaluaciones pueden realizarse a nivel individual y por equipos o departamentos, ya que todas brindan herramientas para estos aspectos: planificar objetivos en función del puesto, realizar controles y un seguimiento de los objetivos anteriormente definidos, establecer canales de comunicación entre el empleado y el departamento de RRHH.

<sup>46</sup> En este punto liderazgo se equipara a talento.

<sup>47</sup> Algunos modelos de evaluación del desempeño a modo de ejemplo: a 90°, a 180°, a 270°, a 360°, *assessment center*, basado en competencias, basado en incidentes críticos, desempeño por costes y reuniones *one to one*.

La evaluación de desempeño queda contemplada en uno de los ámbitos del *Onboarding* o la incorporación del trabajador a la empresa, que se realiza a medio y largo plazo, y en dos direcciones: de empresa a trabajador y viceversa. Conviene no confundirlo con los procesos de inducción. Estos siguen una única dirección, de empresa a trabajador, por lo tanto, se realizan de forma unilateral. En el tema que nos ataña, el *Onboarding* persigue un triple objetivo. Primero, que el nuevo talento pueda desempeñar su trabajo de forma eficiente. Segundo, que disponga de herramientas para integrarse rápidamente y pueda familiarizarse con la empresa y su cultura. Por último, que los *talent acquisition* puedan valorar la eficacia y realizar los cambios que se consideren.

### 6.3.- Desarrollo de personas

El desarrollo de personas engloba los esfuerzos que realiza una empresa para desarrollar profesionalmente a sus trabajadores y favorecer su movilidad, ya sea en su propia área o entre departamentos. Hemos de hacer especial referencia al síndrome de la amnesia organizativa como clave para el desarrollo del talento, pues si no se cuentan con herramientas de valoración del potencial, ¿cómo saber si las causas por las que un profesional no consigue buenos resultados son por falta de capacidades o de compromiso?<sup>48</sup>

Figura 4. Desarrollo del talento humano



Fuente: Elaboración propia

En líneas básicas, puede implementarse bajo dos perspectivas (ver *Anexo 7*). Puede realizarse desde la capacitación entendida como uno de los procesos de talento humano

<sup>48</sup> JERICÓ, P. (2001). “Gestión del talento”, *op. cit.*, pp.27 y ss.

que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales, desarrollo de su labor, las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de su calidad de vida<sup>49</sup>. Paralelamente, es posible implementarlo desde el desarrollo de competencias mediante la capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, tal y como expresa Pardo<sup>50</sup>.

Por otro lado, los fundamentos que motivan al departamento de RRHH para invertir en el desarrollo del talento se relacionan directamente con las necesidades del mercado. RRHH se asegura que la persona es la adecuada para el trabajo y una vez detectados los puntos fuertes, se identifica al mejor talento; lo que lleva a un incremento en la productividad para la empresa en cuestión, pero también para el trabajador. Se sentirán más motivados porque sentirían que forman parte de la empresa y de su cultura.

Que las empresas inviertan en el desarrollo del talento humano supone también el fomento de la lealtad del personal, especialmente con las generaciones más jóvenes, que cada vez se presentan mejor preparadas. Asimismo, probablemente se cometan menos errores en la contratación de nuevo personal gracias a la ayuda de herramientas digitales. Por estas razones se recomienda que las empresas que no lo hagan inviertan, lo antes posible, en recursos y esfuerzos en la captación, desarrollo, evaluación y bienestar del talento humano.

#### **6.4.- Retención de talento**

Retener el talento y evitar su fuga fuera de la organización, ya que sería un sin sentido haber invertido tiempo y esfuerzos en identificar al talento más adecuado para la organización y permitir la “fuga de talento”. Es habitual perder a los trabajadores con mayor talento para la innovación, por ejemplo, porque se van a la competencia que les ofrece mejores beneficios. Se desprende de aquí la importancia de llegar a esta fase, pero también de reinventarse de acuerdo con el contexto global. Incluso en contextos de crisis

---

<sup>49</sup> DÍAZ VILLAMIZAR, O.; PARDO ENCISCO, C., “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional”, en *Suma de Negocios*, nº 5, Volumen 5, 2014, pp. 39-48.

<sup>50</sup> PARDO ENCISO, C., *Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*, Tesis de grado de Maestría, Universidad de La Salle. Bogotá D.C, 2014, pp. 18 y ss.

en los que parece existir un exceso de oferta de mano de obra cualificada, las organizaciones tienen que hacer frente a la dificultad para atraer y retener personal con el perfil competencial adecuado para ocupar posiciones clave<sup>51</sup>.

Se propone el indicador NPS de Reichheld para medir el compromiso de las personas. El NPS es un indicador de la lealtad y la satisfacción de los colaboradores. Para medirlo, los colaboradores responden con una escala de 0 a 10 a la pregunta “¿qué probabilidad hay de que usted recomendará la compañía a un amigo o a un colega?”<sup>52</sup>. De este modo, las respuestas se clasifican en detractores (0 a 6), pasivos (7 u 8) y promotores (9 o 10), tal y como se muestra en la figura 5. Finalmente, se realiza la resta de promotores y detractores, y este resultado se divide entre el total de encuestados.

**Figura 5. Indicador NPS**



Fuente: “Gestión del Talento en la organización empresarial” García Olivares, J (2016)

Según estudios realizados por McKinsey, el principal enfoque en los próximos tiempos será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial<sup>53</sup>. Por ello se recomienda invertir en programas de retención de talento y estrategias para fidelizar a los trabajadores, al fin y al cabo, es el talento qué hace que la organización sobreviva con una plantilla de personas de calidad. Las medidas que pueden adoptarse para la retención del talento son diversas, pero para efectuar un correcto diseño de ellas lo primero que hay que hacer es analizar y entender las razones que conducen a la rotación<sup>54</sup>. Para diseñar de un plan de retención se precisa que las propias organizaciones se pregunten qué facilidades son las que crean mejores estrategias, pautas y herramientas para sostener a los empleados con visión del negocio. Deben ser creíbles y mejoradas a las necesidades de cada organización.

<sup>51</sup> ATHEY, R. (2008). *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*, Deloitte Research Study, en <http://www.angelalewis.com.au/publ/deloittepaper.pdf>

<sup>52</sup> REICHELLED, F., “The one number you need to grow”, Harvard Business Review, 2003, en <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (visitado el 08/04/2021)

<sup>53</sup> GUTHRIDGE, M. et al., “Making Talent a Strategic Priority”, nº 1, en *Mc Kinsey & Company*, enero 2008, pp. 49-51.

<sup>54</sup> LANDAU DOLAN, S. et al., “La Gestión de los Recursos”, *op. cit.*, pp. 119 y ss.

Por ejemplo, una *Start Up* acostumbra a atraer y retener talento de forma eficaz mediante un plan claro, medible y ejecutable a través de un *talent acquisition*. Tienden a innovar y emprender cada vez más, en reinventarse. En consecuencia, los empleados se motivan y se quedan. Sin embargo, es importante reconocer que mayoritariamente las PYMES no cuentan con profesionales que implementen programas de retención. En definitiva, el valor que las organizaciones dan al capital humano es cada vez mayor, por eso se hace necesario establecer una estrategia de RRHH eficaz para conseguir retener el talento.

#### **6.4.1.- Análisis de la rotación de talento**

El concepto de rotación (o *turnover*) hace referencia a los flujos de entradas y salidas de empleados en una organización<sup>55</sup> para substituirlos en su trabajo. En nuestro caso de estudio, se entiende como los intercambios que se producen de personas consideradas talento entre la empresa y otras empresas de su entorno o sector. El talento puede desaparecer cuando la rotación de los profesionales es desmesurada. La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas<sup>56</sup> como la situación de la oferta y la demanda del mercado de RRHH, la coyuntura económica, el estilo, las oportunidades de empleo, etc. Ejemplos de variables internas son el estilo administrativo, la política salarial y las oportunidades de crecimiento interno.

El índice óptimo de rotación viene determinado por el punto de corte de los costes de retención y rotación, tal y como puede observarse en el gráfico 2. Cualquiera que se alejase de este punto se consideraría disfuncional. Así, se distinguen las rotaciones voluntarias (por decisiones individuales) y las involuntarias (no decididas por la persona). De ambos modos, si se trata de talento, la rotación le cuesta muy caro a las organizaciones<sup>57</sup> ya que de la rotación se derivan unos costes de reposición (costos del reclutamiento, costos de la selección, costos de la formación, costos de la separación). Cada empresa debe calcular y estudiar su índice óptimo de rotación, puesto que poseen características diferentes no sería correcto afirmar que exista un índice óptimo de rotación.

---

<sup>55</sup> *Ídem.*

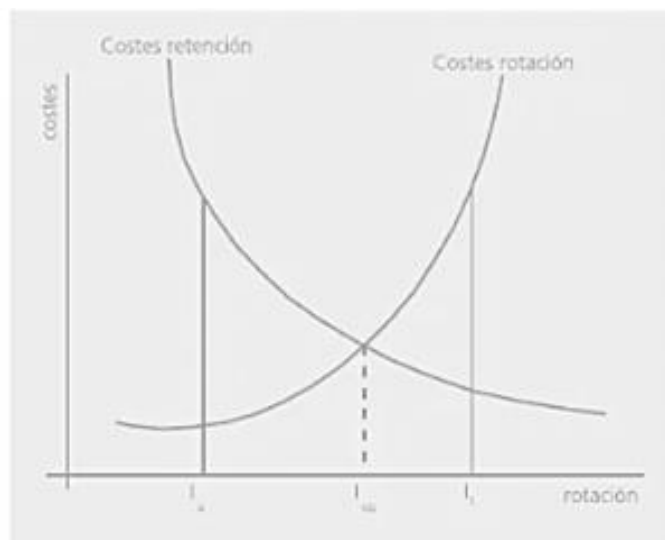
<sup>56</sup> CHIAVENATO, I., “Gestión del talento”, *op.cit.*, pp. 92 y 93.

<sup>56</sup> *Ídem.*, pp. 92 y 93.

<sup>57</sup> Según un estudio de American Institute of Certified Public Accountants, tomado de: COSTÁBILE, N., “Responsabilidade Social Começa a Dar Lucro”, en *O Estado de S.Paulo*, Cuaderno de Economía, 17 de agosto de 1998, pp. B-19.



**Gráfico 2. Índice óptimo de rotación**



*Fuente: “Gestión del talento humano” Chiavenato, I (2009)*

Sobre lo que sí parece existir en un cierto consenso es que una rotación igual a cero no es deseable para la empresa en tanto ello representa un estancamiento de esta misma<sup>58</sup>. Es decir, la salida de empleados puede ser considerada positiva en algunos casos, como cuando el nivel de rendimiento es bajo; pero la salida de empleados puede ser perjudicial cuándo se trata de empleados talentosos, ya que pudiera ocurrir que fuera menos caro hacer frente a la rotación que a la retención<sup>59</sup>.

## **7.- MAPA CONCEPTUAL**

En el siguiente mapa se refleja la explicación de este capítulo de modo simplificado. Se pretende proporcionar una visión de los elementos fundamentales para tener en cuenta a la hora de planificar una estrategia de Gestión del Talento en combinación con una estrategia empresarial, y con el fin de obtener una ventaja competitiva considerada desde la estrategia del talento.

Para la Gestión del Talento debe tenerse en cuenta, en primer lugar, la función del responsable, los posibles obstáculos, las tendencias, los objetivos y otros aspectos. Una

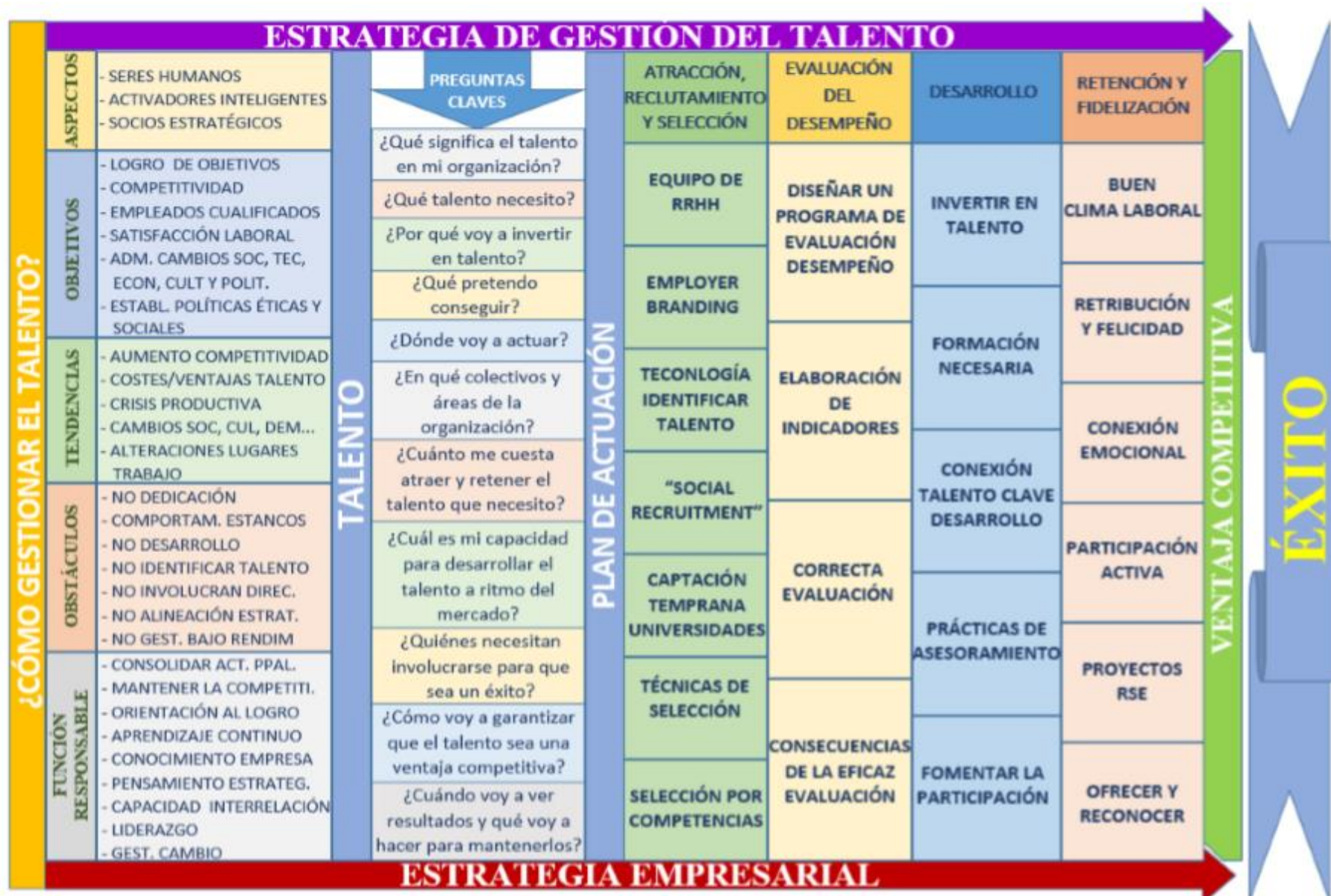
<sup>58</sup> LANDAU DOLAN, S et al., “La Gestión de los Recursos”, *op. cit.*, pp. 120-122.

<sup>59</sup> CHIAVENATO, I., “Gestión del talento”, *op.cit.*, pp. 92 y 93.

vez todo lo anterior esté bien definido, el mapa muestra cuáles son las preguntas claves para pasar a gestionar el desarrollo de las fases de la Gestión del Talento:

- ¿Qué significa el talento en mi organización?
- ¿Qué talento necesito?
- ¿Por qué voy a invertir en talento?
- ¿Qué pretendo conseguir?
- ¿Dónde voy a actuar?
- ¿En qué colectivos y áreas de la organización?
- ¿Cuánto me cuesta atraer y retener el talento que necesito?
- ¿Cuál es mi capacidad para desarrollar el talento a ritmo del mercado?
- ¿Quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito?
- ¿Cómo voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva?
- ¿Cuándo voy a ver resultados y qué voy a hacer para mantenerlos?

Después de dar respuesta a estas cuestiones permitirá la realización de un plan de actuación. Éste contendrá, en primer lugar, la atracción, el reclutamiento y la selección de talento; después, se lleva a cabo la evaluación del desempeño; más tarde, se plantea un plan para el desarrollo personal y profesional del nuevo empleado; por último, se aborda un plan para la retención y su fidelización. Dentro de cada una de estas fases encontramos diferentes aspectos a tratar, la mayoría de los cuales se han abordado con anterioridad.



Fuente: "Gestión estratégica del talento" María de los Ángeles Bolet (2016)

## CAPÍTULO III. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO

### 8.- LA INDUSTRIA 4.0. EL ORIGEN DE UNA NUEVA REVOLUCIÓN

Comenzando con una referencia histórica, el punto de nacimiento de la Primera Revolución Industrial podría identificarse con la llegada de la aplicación del vapor en la producción mecánica aproximadamente en el año 1784; detonante que supuso uno de los mayores cambios, tecnológicos y sociales de la historia. La Segunda Revolución Industrial estalla en el año 1870 con la producción en masa basada en la electricidad, experimentando así el sector industrial una aceleración. La Tercera Revolución Industrial se presenta en 1969 con el desarrollo de la informática, fecha a partir de la que se comienzan a programar para lograr una automatización progresiva en el trabajo.

Actualmente, la tecnología ha generado un cambio abismal tal que ya nadie duda de que vivimos la Cuarta Revolución Industrial<sup>60</sup> (o Industria 4.0 o Industria Inteligente), concepto propuesto en 2016 por Klaus Schwab<sup>61</sup>, fruto de la combinación de tecnología de vanguardia y sistemas inteligentes con organizaciones y personas con el fin de lograr mejores resultados de negocio. A partir de este punto, se desarrollaría un contexto social y una nueva cultura digital.

Sin duda, el desarrollo de Internet y las TIC han transformado las empresas y, prácticamente, todos sus sectores. El cambio, además, es aplicable a todos los aspectos de la vida: todo es distinto hoy con respecto a hace veinte años<sup>62</sup>. Por último, hay que tener presente que, salvo excepciones, las empresas trabajan con capital humano cada vez más joven y que la base de la pirámide demográfica española cada vez está más envejecida. Para el nuevo talento, la comunicación digital es algo natural. En consecuencia, es importante conocer sus hábitos y prestar un interés adicional en las nuevas generaciones (específicamente, en los nacidos entre 1996 y 2014, la conocida generación Z) y destinar recursos hacia herramientas adecuadas con tal de retenerlos y motivarlos.

---

<sup>60</sup> BLANCO PÉREZ, M. et al., Marco jurídico para la digitalización de las empresas de la economía social, Tirant lo Blanch, Valencia, 2018, pp. 22.

<sup>61</sup> Klaus Schwab, economista y empresario alemán, es el fundador del Foro Económico Mundial.

<sup>62</sup> BLANCO PÉREZ, M. et al., “Marco jurídico para la digitalización”, *op. cit.*, pp. 22-23.

## 8.1.- La digitalización y sus beneficios

Se entiende por digitalización un proceso en el que se transforman procesos analógicos y objetos físicos en digitales. La digitalización es el paso previo a la transformación digital y supone un cambio de paradigma y una nueva cultura organizativa. La reducción de costes es uno de sus efectos más destacados. Entre otros, es por este motivo que la digitalización está presente en prácticamente todos los negocios, pero no debe confundirse con el comercio electrónico. El proceso de digitalización ha de estar sujeto a una serie de recomendaciones, directrices o pautas que ayuden al profesional a planificar correctamente estos proyectos con el objetivo de optimizar los recursos existentes, lograr la máxima visibilidad de la información digitalizada a través de internet y permitir el intercambio de dicha información y el trabajo cooperativo<sup>63</sup>.

La transformación digital es la progresiva integración de tecnologías que permiten desde mejorar a incluso reinventar el modelo de negocio de una organización<sup>64</sup>. A diferencia de la digitalización, implica a todo el negocio y a toda la organización, teniendo como factor clave al capital humano para el éxito<sup>65</sup>. Un estudio reciente (otoño de 2017) de la consultora Capgemini afirma que España está a la cola en digitalización empresarial en comparación con otros países europeos. El estudio no ofrece segmentación por edades, de haberlo hecho sin duda se comprobaría que la brecha es, además de nacional, intergeneracional<sup>66</sup>.

Asimismo, el estudio apunta que en España son algunas grandes empresas y *Start Up* españolas las que no se encuentran en esta cola. El abanico de beneficios por las que empresas de estas características ya han hecho este cambio es especialmente amplio. Se permite el acceso a documentos desde cualquier dispositivo, es más ecológico y rentable y es más seguro.

---

<sup>63</sup> Según las directrices formuladas por la International Federation of Library Associations y International Council on Archives, 2002, pp. 7 y ss.

<sup>64</sup> “Informe eAPyme: Transformación digital en las pymes y los autónomos españoles”, en *Smartpoint*, noviembre 2019, en <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2019/12/Informe-eAPyme-2019.pdf> (visitado el 1/03/2021)

<sup>65</sup> *Ídem*.

<sup>66</sup> BLANCO PÉREZ, M. et al., “Marco jurídico para la digitalización”, *op. cit.*, pp. 23-24.

Para ir más allá, las empresas que digitalizan el proceso de Gestión del Talento tienen otros beneficios, de los que merece la pena destacar los siguientes: 1. Ganar tiempo gracias a la automatización; 2. Mejor organización de la estructura de la empresa y las actividades; 3. Control y adecuado seguimiento del ciclo de vida del empleado; 4. Adaptación a la transformación digital de los RRHH, permitiendo que la empresa se alinee con las necesidades de su modelo de negocio y con las de su entorno; 5. Permite obtener de los datos información de valor; 6. Agiliza los procesos para llegar a objetivos reales; 7. Facilita la integración de la gestión del talento en la estrategia empresarial

## **9.- EL GRAN RETO DE LA DIGITALIZACIÓN DEL TALENTO EN ESPAÑA**

A estas alturas es *vox populi* que la revolución digital que han experimentado las empresas resulte un hecho trascendente. El caso español de la Gestión del Talento se encuentra en un proceso a medio hacer a pesar de los estudios realizados estos últimos años sobre la importancia de la Gestión Digital del Talento. Así como esta necesidad no es algo reciente (de hecho, un alto porcentaje de empresas españolas está altamente sensibilizada y percibe la urgencia de dicho cambio), la realidad a la hora de afrontar esta transformación es diferente, y muchas de estas organizaciones manifiestan tener problemas a la hora de implantar una estrategia de digitalización<sup>67</sup>, como es en el caso de las PYMES.

Entre las prácticas de Gestión del Talento digitalizadas más extendidas encontramos la atracción de talento mediante RRSS, el uso de Excel y otro tipo de herramientas analíticas para compensación y beneficios o administración de personal y software específicos<sup>68</sup>. Ello nos lleva a indicar que aún queda camino por recorrer en el proceso hacía la Gestión Digital del Talento.

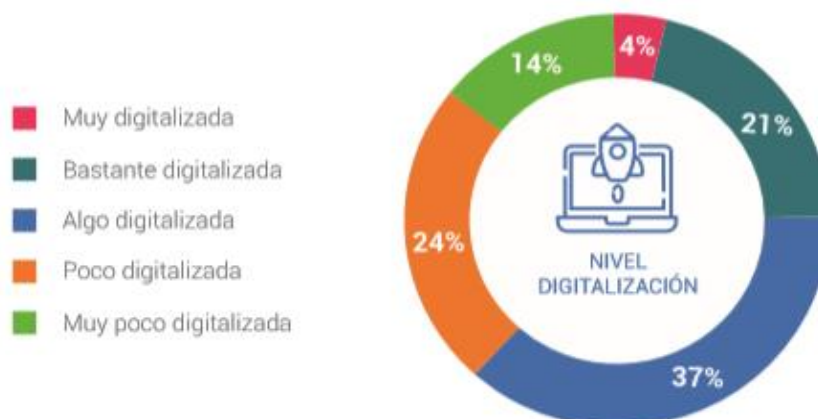
El estudio realizado por The Key Talent, ICADE Business School y la Universidad de Deusto concluye que un 25% de las empresas encuestadas valoran que el área de Gestión del Talento de su organización está bastante (21%) o muy digitalizada (4%); un 37% consideran que hay algún proceso digitalizado en la Gestión del Talento; pero un 38% consideran que están poco (24%) o muy poco digitalizadas (14%) en sus procesos de Gestión de Talento.

---

<sup>67</sup> “Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento: Digitalización en la Gestión del Talento” por The Key Talent, ICADE Business School y Universidad de Deusto, Bilbao, 2019 pp. 4 y ss.

<sup>68</sup> *Ídem*.

**Gráfico 3. ¿En qué medida crees que la gestión de Recursos Humanos está digitalizada en tu organización?**



*Fuente: “Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento: Digitalización en la Gestión del Talento” The Key Talent, ICADE Business School y Universidad de Deusto (2019)*

Esto nos lleva a pensar que el principal uso que le dan las empresas españolas a la digitalización en el área de Gestión del Talento se da en el ámbito del reclutamiento y la selección, según el 43% que revela el estudio. ¿Y por qué no se centran las empresas en otros ámbitos? Las empresas principalmente hacen referencia a no tener una clara definición de “digitalización”, su falta de experiencia o desconocimiento en este ámbito, la ausencia de objetivos y acciones concretas de actuación, no ser una prioridad el cambio en las organizaciones, la poca implicación de los niveles superiores o una cultura no alineada con la estrategia de digitalización<sup>69</sup>.

Dado el contexto actual, las empresas cada vez demandan perfiles profesionales cada vez más digitales y especializados. En España, encontrarlos no siempre es fácil, por eso la Gestión Digital del Talento es tan importante y motivo de implantación. La madurez tecnológica de los RRHH en este ámbito sigue siendo incompleta.

En consecuencia, empresas como Meta4 han desarrollado amablemente algunas claves para integrar la tecnología en la Gestión del Talento:

**Tabla 6. Claves para la digitalización del talento**

<b>Organización estructurada</b>	Integrar y adoptar nuevos modelos de negocio	<b>Virtualización base de datos</b>	Convertir datos en información de valor
----------------------------------	--	-------------------------------------	---

<sup>69</sup> *Ídem.*

<b>Modelo dinámico</b>	Soluciones flexibles que evolucionen de acuerdo con el ecosistema tecnológico	<b>Experiencia digital</b>	Otorga un valor competitivo
<b>Business Intelligence</b>	Convertir datos (talento) en decisiones estratégicas	<b>Mayor comunicación</b>	Información transparente, completa y precisa
<b>Competencias digitales</b>	Tecnologías AI, Big data, CLOUD, analíticos y plataformas online	<b>Inmediatez</b>	Algoritmos con capacidad de emitir deducciones propias
<b>SMACT</b>	Social, Mobility, Analytics y Cloud (exposición – nudo – desenlace)	<b>Adaptación de workspace</b>	Movilidad y conectividad organizacional
<b>Mejorar imagen de RRHH</b>	Transmitir los objetivos de la organización	<b>Principio de acción y reacción</b>	Respuestas concretas a una necesidad

Fuente: Elaboración propia

### 9.1.- Una reflexión sobre la Gestión del Talento en tiempos de Covid-19

Como ocurre con todas las crisis, la Covid-19 ha producido dos hechos antagónicos. El primero es que ha destruido empleo a un ritmo elevado; el segundo es que se ha incrementado la necesidad de mantener motivado y gestionar de manera efectiva al mejor talento. El departamento de RRHH y, en especial, la figura del *talent acquisition* han tenido que reinventar su forma de gestionar el talento. Por ejemplo, durante el estado de alarma el equipo de RRHH de Altran<sup>70</sup> lanzó el proyecto *Change with feeling*, en el que ofrecían un servicio de atención online a todos sus managers y trabajadores, proporcionando herramientas para dar soporte emocional (*T-escucho*, *B-intouch*) y conocer cómo podía ayudar la empresa a sus empleados en tal situación.

Con la pandemia la Gestión del Talento ha tomado mayor peso. Así lo refleja el último informe realizado por el Instituto de Auditores Internos de España<sup>71</sup> donde se refleja que el 35% de los encuestados considera la Gestión del Talento entre los cinco principales riesgos para 2021. No es novedad, pero la Covid-19 confirma que los empleados que se sienten acompañados son aquellos más motivados y felices, que cumplen objetivos y son

<sup>70</sup> Líder mundial en consultoría de ingeniería y soluciones empresariales.

<sup>71</sup> “Risk in Focus 2021: Hot topics for international auditors”, por el Instituto de Auditores Internos de España, 2021.



resilientes al cambio. Por el contrario, aquellos empleados talentosos que no han tenido la oportunidad de expresarse en su entorno laboral tienden a desmotivarse, se desenamoran y acaban dejando la empresa, produciéndose así la fuga de talento. Y lo hacen porque tienen asegurada la incorporación en otras organizaciones. Sin embargo, otros grupos de empleados no pueden arriesgarse por las circunstancias económicas.

Por tanto, la Covid-19 sitúa la Gestión del Talento entre los principales riesgos empresariales. Empresas como Altran han sabido reforzarla, pero la Covid-19 ha subrayado riesgos (ya existentes) en otras organizaciones como la preservación de la cultura y los desafíos de crear un sentimiento de unidad a distancia y gestionar el impacto psicológico produciendo por el distanciamiento social. Ha evidenciado la brecha digital entre distintas empresas forzando a afinar sus políticas de Gestión del Talento. En ese sentido, nunca antes ha sido tan importante recurrir a la adaptación de estrategias como lo es ahora tras la pandemia, en la que las empresas han podido seguir trabajando, reinventándose y superviviendo, gracias al necesario binomio de talento y tecnología. Tampoco antes era condición *sine qua non* que el talento estuviera tan asociado a la tecnología como se ha podido comprobar durante la pandemia<sup>72</sup>.

Por último, se ha analizado el impacto de la pandemia desde la perspectiva de Gestión del Talento. La cultura y las políticas de talento de las empresas que por definición se construye a largo plazo se han visto modificadas abruptamente y en tiempo mínimo<sup>73</sup>. Asimismo, el uso de las prácticas tradicionales de Gestión del Talento se ha visto reducido por las circunstancias de emergencia del Covid-19 y, en consecuencia, se ha reducido su importancia en la actualidad, siendo cada vez más conscientes de la importancia de una progresión más moderna. Mientras tanto, las prácticas digitales se han vuelto indispensables y requieren ser fortalecidas<sup>74</sup>. Destaca el desarrollo de capacidades y potencialidades a través de la formación y la capacitación. De acuerdo con Calderón, la necesidad actual es la de una Gestión del Talento que privilegie las relaciones que apoyen

---

<sup>72</sup> PASCUAL, V., “La tecnología y el talento, un binomio perfecto para encarar el futuro”, en *El Español*, 22 de junio de 2020, en [https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20200622/tecnologia-talento-binomio-perfecto-encarar-futuro/498320164\\_12.html](https://www.elespanol.com/invertia/opinion/20200622/tecnologia-talento-binomio-perfecto-encarar-futuro/498320164_12.html) (visitado el 13 de marzo de 2021)

<sup>73</sup> CALDERÓN HERNÁNDEZ, G., “Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la Gestión del Talento humano”, en *Lúmina*, Universidad de Manizales, Colombia, Vol. 21, 21 de enero de 2020, pp. 13 y ss.

<sup>74</sup> *Ídem*.

la emocionalidad, el soporte para sobrellevar la preocupación del momento, pero también trabajar para mantener una alta autoestima del colaborador, muchos de los cuáles pueden estar sintiendo que aportan menos o que tal vez no se les reconozca su aporte<sup>75</sup>.

En la misma línea, Calderón expone una serie de reflexiones<sup>76</sup>. En primer lugar, las empresas deben revisar y repensar la gerencia del talento humano (políticas explicadas en la tabla 2). Del mismo modo, los superiores deben lograr una relación más personal en la que todos y cada uno sienta en su jefe un soporte para su estabilidad emocional; también se espera que desarrolle su capacidad de acompañamiento para mantener la perspectiva organizacional y el compromiso con los objetivos colectivos<sup>77</sup>. Defiende Calderón que, hoy más que nunca, se debe vigilar con el sentido de las palabras recreadas en los mensajes medidos por las TIC para la atracción del talento.

## **9.2.- Barreras de las PYMES a la digitalización del talento**

Se ha realizado una encuesta (ver *Anexo 8*) que se ha complementado con otros estudios para identificar cuáles son las principales barreras de las PYMES de nuestro país a la Gestión Digital del Talento. Los resultados confirman que la digitalización en la Gestión del Talento de las PYMES avanza muy lentamente a pesar de que más del 70% quieran digitalizarse. Esta ausencia de transformación es más difícil en empresas tradicionales con una historia de éxito y una baja rotación de talento. Veamos los motivos principales que actúan como barrera para esta transformación:

1. El coste de la digitalización es la principal barrera. Muchas PYMES afirman no ser capaces de afrontar este salto a la transformación digital porque son incapaces de asumir este coste. De este primer punto se desprende el siguiente.

2. La reticencia a la inversión supone la segunda barrera para las PYMES estudiadas. La crisis económica del 2008 mermó los colchones económicos de las PYMES, pero hasta hace poco parecía que iban recuperándose. Sin embargo, la aparición del Covid-19 les ha dejado un margen de maniobra para invertir muy pequeño.

---

<sup>75</sup> *Ídem.*

<sup>76</sup> *Ídem.*

<sup>77</sup> *Ídem.*

3. La necesidad de personal formado adecuadamente en el uso de las TICs es otra de las barreras. Por tanto, una falta de habilidad y talento. Coincide con ésta el estudio de la Cámara de Comercio de España (2018), en el que se refleja que menos del 4% de las PYMES (con menos de 10 empleados) tienen en plantilla especialistas en TICs o dan formación en esta materia a sus empleados

4. El miedo a lo desconocido, que forma parte del ser humano, es la cuarta barrera. Normalmente se da en negocios tradicionales y gestionados por personas mayores de 55 años, que recelan respuestas inmediatas y la readaptación tecnológica.

5. La desconfianza en proveedores, pues hay que tener en cuenta que la transformación digital del talento debe ser llevada a cabo por profesionales que cuenten con conocimientos, experiencia y ética profesional, es la quinta barrera.

6. La atención al empleado supone también una barrera ya que muchas PYMES consideran que no podrían atender correctamente las peticiones de sus trabajadores. Reconocen que los canales online son medios de contacto que ofrecen muchas ventajas, pero su postura defiende que es más sencilla la gestión cara a cara.

Se han recopilado en los seis puntos anteriores las barreras que nos han parecido más relevantes según los resultados. Curiosamente, una de las principales barreras para la transformación digital es humana. Pero cabe destacar otras como los sistemas heredados, las dudas sobre la seguridad de la digitalización o el liderazgo, el compromiso y el apoyo de los altos cargos. A modo ampliatorio, se muestra a continuación la existencia de diversas barreras de diferente naturaleza que ralentizan la digitalización de la Gestión del Talento y clasificadas en diferentes sectores, recogidas en el Informe eAPyme 2019 elaborado por Smartpoint:

*Tabla 7. Existencia de barreras en las PYMES nacionales*

	Agroalimentario	Comercio y Autónomos	Hotelero	Logística
Altos costes junto a dudoso retorno por rápida obsolescencia	✓	✓	✓	✓
Disponibilidad de recursos económicos y personal		✓	✓	

Numerosa oferta de soluciones pero escasa adaptación a las necesidades del sector	✓	✓	✓
Falta de información detallada de las tecnologías existentes y dificultad de encontrar proveedores		✓	
Escasa oferta formativa específica para el sector			✓
Escasa cualificación en uso e implantación de los servicios TI por parte de las personas – Insuficiente aprovechamiento de las herramientas	✓	✓	
Escasa cualificación específica en gestión y tratamiento de datos junto a gran cantidad de información generada por los sistemas		✓	
Resistencia al cambio y reticencias a la tecnología por parte las personas		✓	✓
Disponibilidad de tiempo para implantaciones	✓		
Escasa rapidez y agilidad de las implantaciones de soluciones tecnológicas		✓	
Falta de conexión entre herramientas y complejidad de migraciones		✓	
Falta de información sobre inversión específica de las empresas del sector		✓	
Desconocimiento del cliente de las tecnologías puestas a su disposición		✓	

*Fuente: “Informe eAPyme 2019: Transformación digital en las PYMES y los autónomos españoles” SmartPoint con la colaboración de AERTIC (Noviembre 2019)*

Todas ellas no tienen un orden definido, es decir, en cada PYME se dan distintas barreras y pueden darse con diferentes intensidades. Lo importante es detectarlas lo antes posible y actuar a tiempo. Por ello queda pendiente establecer decálogos de aplicación de la nueva tecnología a las PYMES de nuestro territorio.

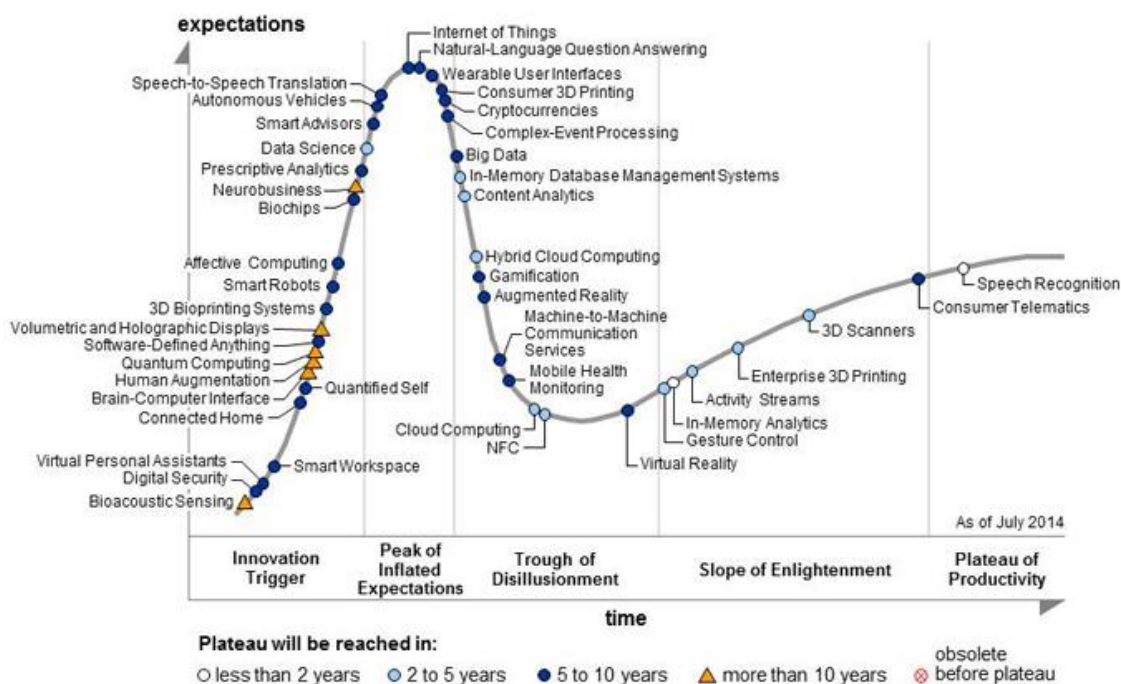
## **10.- SOLUCIONES EN EL RETO DE LA GESTIÓN DIGITAL DEL TALENTO**

Las herramientas digitales como apoyo para la Gestión del Talento son, sin duda, un paso importante para la digitalización y deben incorporarse tanto en procesos externos como en procesos internos. Si bien la digitalización es un paso importante, no es completa hasta que se desarrolla una transformación digital global de RRHH. De cara a los siguientes comentarios, conviene recordar que la mayor parte del tejido empresarial español lo conforman pequeñas empresas, por tanto, en el año 2021 España sigue siendo un país de

PYMES. En la práctica la mayoría de las empresas (no PYMES) incorporan herramientas digitales en sus procesos.

La tecnología permite administrar la gestión del mejor talento, pero también los aspectos relacionados con el resto de los empleados. Según Ruiz<sup>78</sup>, las organizaciones que saben aprovechar bien su capital intelectual consiguen unos beneficios netos superiores en un 30% respecto a otras empresas que no gestionan estos activos tan importantes. Por ello es importante que las empresas dispongan de herramientas que les permitan descubrir, gestionar, controlar y dirigir el talento de las personas. En el siguiente gráfico se plasma la expectativa de nuevas tecnologías en Gestión del Talento:

**Gráfico 4. Expectativas de nuevas tecnologías recogidas desde el 2014**



Fuente: “Informe Talento Conectado: Nuevas realidades en el mercado de trabajo” Infoempleo (2019)

### 10.1.- Herramientas al alcance de las empresas

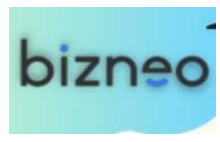


En este apartado se ha elaborado una propuesta de aplicaciones y herramientas para hacer frente al reto de la digitalización del talento de forma eficiente.

<sup>78</sup> RUIZ MARQUINA, F., “Herramientas para dirigir y gestionar el talento en las organizaciones”, en *Equipos & Talento*, junio 2006, en <https://www.equipostrytalento.com/tribunas/meta4/herramientas-para-dirigir-y-gestionar-el-talento-en-las-organizaciones/2006-06-26/> (visitado el 4 de enero de 2021)

Los SGRH son softwares especialmente diseñados para planificar, controlar y organizar el talento humano de una empresa. Por medio de plataformas como Bizneo HR, Factorial, Personio, Endalia HR, TramitApp, Workday, Sage 2000 Cloud Laboral, Oracle HCM Cloud, a3 Equipo o Meta4, pueden gestionarse desde aspectos administrativos hasta aspectos relacionados con la Gestión del Talento.

El *Big Data* extrae el conocimiento que las organizaciones consideran valioso para una mejor toma de las decisiones. Por ejemplo, la información sobre el rendimiento y el trabajo puede utilizarse para interpretar los picos de rendimiento y los fenómenos que puedan alterar un desempeño eficiente. En estos supuestos, las empresas suelen ajustar el salario y los beneficios de los empleados en función de su rol. Su uso permite detectar qué candidatos encajan mejor y comparar distintos perfiles con el de otros trabajadores considerados talentosos por la empresa, pero también permite anticiparse a los riesgos más potenciales como la rotación de personal y la fuga de talento.

**Tabla 8. Propuesta de software en Gestión del Talento**

	<b>Bizneo HR</b>	Cuenta con módulos que optimizan todos los procesos, desde planes para la gestión de talento hasta planes para reclutamiento y selección.
	<b>Personio</b>	Desarrollado para mejorar la productividad y competitividad. Gestiona la publicación de ofertas, selección, evaluación y <i>Onboarding</i> del candidato.
	<b>Oracle HCM Cloud</b>	Reclutar el mejor talento posible en el menor plazo de tiempo. Brinda soluciones tanto para PYMES como para grandes empresas.
	<b>A3 Equipo</b>	Soluciones relativas a la formación, selección, evaluación, portal de información, etc. Desde el cuadro de mandos, se generan informes y gestiones del tiempo adaptables al ritmo y crecimiento de las empresas.
	<b>Meta4</b>	Agilizar la selección de personal, implementa evaluaciones periódicas y contribuye a la formación.

*Fuente: Elaboración propia a partir de LinkedIn*

La arquitectura de software facilita a los *talent acquisition* que toda la información de Gestión del Talento se interrelacione entre todas las funciones de una empresa para una mayor cohesión del ciclo de vida del talento. El precio de estos sistemas puede oscilar

entre los 8.000€ y los 50.000€. Puede ocurrir que el precio sea aún mayor para algunas empresas como ocurre, por ejemplo, en multinacionales con una gran cantidad de empleados y funcionalidades. Así pues, mayor tamaño, mayor coste.

En esta línea, también conviene destacar el ERP que, actualmente, es una presencia fundamental para que una empresa pueda confeccionar y gestionar una estrategia. Se optimiza el proceso eliminando datos y operaciones innecesarias. Gracias a estos datos, el *talent acquisition* puede medir el nivel de eficiencia y eficacia de los empleados con precisión, obtener progresos del rendimiento y realizar una correcta política Gestión del Talento. Asimismo, un SIRH agiliza el trabajo, tiene garantías jurídicas (por ejemplo, pueden emitirse informes con plena validez legal sobre la protección de datos o el control horario), reduce los costes operativos, los empleados adquieren un nivel mayor de autonomía y se fomenta el valor corporativo, aumentando el compromiso de la plantilla y la retención del talento. Mientras que un HICM que se centra en la coordinación e información de personas, prestando atención a la gestión del aprendizaje, evaluación, conocimiento, colaboración y talento para un mayor rendimiento.

Todos ellos facilitan digitalmente la Gestión del Talento (tomar decisiones, identificar talento clave, evitar fuga de talento). Hasta ahora se ha hablado de la arquitectura existente de software en el ámbito de la Gestión del Talento. Por otro lado, los *talent acquisition* optimizan sus funciones a través de aplicaciones móviles, una manera de acercarse a los empleados a través de un formato sencillo y mucho más atractivo (y económico) ya que hoy en día todos estamos familiarizados con el uso de los teléfonos móviles más modernos. Las aplicaciones, destinadas al seguimiento, pueden gestionar vacaciones, impartir formaciones e incluso actuar como vía de comunicación:

**Tabla 9. Propuesta de aplicaciones digitales en Gestión del Talento**

<b>Evaluación de desempeño y mejora continua</b>		
<b>Zepplean</b>	Competencias, evaluaciones, auto-evaluaciones, planes de acción para mejorar día a día. Elementos de juego.	160€/mes (hasta 50 usuarios)
<b>Leadhonestly</b>	Simplificar y potenciar las reuniones de seguimiento entre empleado y jefe.	20€/mes (por manager)
<b>Mentorcliq</b>	Mentoring para empleados.	A consultar

<b>TalentToday</b>	Datos de softskills para gestionar el desempeño y la orientación profesional.	A partir de 400€/año
<b>Cultura de empresa</b>		
<b>Walnut</b>	Minijuegos de preguntas y respuestas sobre la cultura de empresa para su asimilación.	A consultar
<b>Pomello</b>	Recopilar datos sobre la cultura de los empleados para alinearla con la de la empresa.	A partir de 10€/mes
<b>Impartir formación o relacionado con la formación</b>		
<b>Train Legends</b>	Convertir una formación en una aventura mediante simulaciones.	A partir de 30€/mes
<b>Crammut</b>	Creación de planes formativos. Permite el seguimiento de empleados mediante un álbum de cromos virtual.	20€/mes (por usuario)
<b>Lessonly</b>	Herramienta SaaS de formación	A consultar
<b>Intellum</b>	Herramienta LMS para cursos	A partir de 750€/año
<b>Comunicación</b>		
<b>Yammer</b>	Crear una propia red social empresarial	A consultar
<b>Miro</b>	Pizarra virtual para que todos los miembros del equipo tengan en mente las mismas ideas	A partir de 20€/año
<b>Recruiting</b>		
<b>Skill Heroes</b>	Evaluar las competencias de los candidatos con un juego	A consultar
<b>TalentScan</b>	Utilizar la IA para una mejor contratación	A partir de 500€/año
<b>Lever</b>	El funnel de contratación en una única herramienta	1.000€/año
<b>Workable</b>	Encontrar talento y realizar el seguimiento del proceso de selección	A partir de 100€/año
<b>Onboarding</b>		
<b>Learning Park</b>	Juegos sobre contenido (como manuales o cursos de iniciación) y misiones (como reuniones con su mentor o entregar la documentación necesaria).	A partir de 4.000€/año
<b>Train Legends</b>	Convertir una formación en una aventura mediante simulaciones.	A consultar
<b>Wisp</b>	Facilitar el onboarding a los nuevos empleados.	A partir de 50€/mes
<b>Medir el clima laboral</b>		
<b>SurveyMonkey</b>	Herramienta número uno para hacer encuestas.	A partir de 40€/mes
<b>QuestionPro</b>	Líderes en encuestas para estudios.	A partir de 40€/mes



<b>Motivación de empleados</b>		
<b>Zepplean</b>	Competencias de empleados y sistema de recompensas virtuales para motivar empleados a través de un sistema de gamificación.	A partir de 160€/mes
<b>Amber</b>	Bot que ayuda a mejorar la motivación de los empleados y detectar aquellos que puede que acaben marchándose.	A partir de 1.000€/mes
<b>WooBoard</b>	Crear un sistema de reconocimiento entre tus empleados.	A partir de 3€/mes (por empleado)

*Fuente: Elaboración propia a partir de “100 herramientas digitales para gestionar el talento y los recursos humanos” Grau (2019)*

Las herramientas vistas en la tabla anterior tienen diferentes objetivos y funciones. Merece la pena destacar las herramientas reclutamiento, que permiten generar una lista cerrada de CV (relacionada, por ejemplo, con un puesto de promoción o una posición abierta) gracias a los parámetros digitales. Otras plataformas, como Cornerstone, permiten unificar las cuatro etapas de la Gestión del Talento, mientras que TalentHero permite realizar análisis de las características de talento requerido por las empresas.

A pesar de que es posible diseñar e implantar una estrategia de Gestión del Talento sin ninguna herramienta digital, incluir este tipo de instrumentos facilita la puesta en marcha de la Política Gerencial de la Gestión del Talento, pues recopilan información de forma automática, sin información cruzada y sin interacción humana que aporte subjetividad. Destacamos las siguientes ventajas de llevar a cabo este proceso en comparación con el modo de hacer clásico: 1. Datos objetivos; 2. Seguimiento automático; 3. Ahorro de tiempo; 4. Reducción de tareas asignadas; 5. Mejora de la concentración individual. En definitiva, estos instrumentos deben verse como oportunidades para generar valor dentro de la empresa al secundar una mayor flexibilidad e integración.

## **10.2.- Implementar la Gestión Digital del Talento en una PYME**

La implementación de la Gestión Digital del Talento en las empresas ya no es una opción, es una necesidad. En sus inicios, para las grandes empresas ha sido difícil afrontar esta transformación, pero rápidamente han sabido sacarle partido. Por eso son, en la actualidad, empresas innovadoras. Sin embargo, las PYMES siguen mostrándose temerosas a afrontar

este cambio y se enfrentan a una gran cantidad de desafíos, por lo que las prioridades obligan a mantener en segundo plano todo lo que no resulte de vital importancia, siendo la Gestión Digital del Talento, a menudo, uno de los aspectos que resultan desplazados. ¿Las PYMES también se pueden digitalizar en este ámbito? Para dar respuesta a esta pregunta se deben considerar diferentes aspectos.

En primer lugar, hemos de hacer referencia a su estructura y recordar la segmentación entre pequeñas y medianas empresas. Independientemente de su tamaño, la búsqueda de talento se suele realizar internamente, siguiendo los criterios de inmediatez y de urgencia. Las pequeñas suelen tener unas prácticas de Gestión del Talento bastante arcaicas, le dedican poco tiempo y recursos porque no tienen un departamento de RRHH estructurado. Raramente tienen programas de atracción del talento. Por otro lado, las medianas suelen tener los procesos de RRHH más estructurados, pero muchas no son lo suficientemente “atractivas” para captar el talento<sup>79</sup>.

Es cierto que suelen contar con Políticas Gerenciales de Gestión del Talento y, por tanto, de atracción y retención de talento, pero no siguen estrategias en cuanto a evaluaciones del desempeño y desarrollo de personas. Cuentan con un presupuesto ligeramente superior y suelen trabajar con consultoras de RRHH si se trata de puestos críticos, sobre todo de dirección, para “prestigiar” el proceso de búsqueda y acceder a un grupo más amplio de talento<sup>80</sup>. La presencia en RRSS y las referencias internas de sus empleados en la búsqueda de otros perfiles también es distinguible.

Cabe decir que, generalmente, los empleados de las PYMES son más fáciles de reemplazar, pues la actividad a la que se dedican no requiere tanta complejidad la de una gran empresa. En este punto, las PYMES deberían dar un paso en la contratación de una dirección más profesional y así fomentar la innovación con otra manera de funcionar. En una línea similar, deben prestar especial atención a otros nuevos perfiles profesionales y/o a la formación de los actuales empleados para una mayor especialización de su actividad. Como se ha avanzado en el apartado anterior, la inversión en tecnología

---

<sup>79</sup> *Ídem.*

<sup>80</sup> SANTOS, A., “Cómo atraer el talento a las PYMES”, en *Revista RRHH Digital*, noviembre 2016 en <http://www.rhhdigital.com/editorial/120870/Como-atraer-el-talento-a-las-pymes>

avanzada aplicada a la Gestión del Talento es muy importante, sin embargo, no será posible una mejora sin profesionales capaces de sacar partido.

Asimismo, la formación es necesaria para mejorar las habilidades y capacidades digitales y para adquirir el conocimiento necesario ante los cambios. Si las formaciones las va a realizar solo una persona o un grupo reducido, quizá sea más económico contratar un curso online en lugar de redactarlo de forma interna. Lo importante es comunicar a la persona que se encargue de la digitalización lo que la empresa necesita.

Siendo consciente de que los recursos que tiene una gran empresa no los tiene una PYME, ésta última podría empezar a transformarse digitalmente por algo más pequeño y sencillo, como el uso de tecnología en la nube y el uso de aplicaciones en la Gestión del Talento, que no suelen generar complicaciones a quienes lo utilizan ni suponen el mismo coste que un software. O el uso del *Big Data*, que ofrece a las PYMES un patrón de comportamiento que ayuda a definir su *target*, enfocar mejor sus campañas y, en definitiva, monetizar de una manera más eficiente su producto poniendo el uso del cliente en el foco de la ecuación<sup>81</sup>. Precisamente, ante la falta de liquidez, muchas PYMES están recurriendo a vías alternativas de financiación que antes no se contemplaban. Por ejemplo, desde el Instituto de Crédito Oficial o desde la Unión Europea, a través de las Comunidades Autónomas, se han liberado fondos para ayudar a que las empresas acometan este proceso de transformación digital.

Mismamente, a la hora de preguntarnos cómo puede competir una PYME con una multinacional, es difícil imaginar un plan de modernización en el territorio español, incluso la Ley de Contratos del Estado no favorece precisamente a las pequeñas y medianas empresas, como se ve en la adjudicación de las obras públicas de cada año. Quizás sería apremiante que el Gobierno redactase unas normas y una legislación complementaria que permitiese una digitalización justa a todas las sociedades.

Interesa destacar el *Inbound Recruiting*, que utiliza estrategias del marketing digital para dar una mayor visibilidad a la marca, con el fin de atraer a un grupo específico de candidatos, los de mayor talento, gastando el mínimo de recursos posibles.

---

<sup>81</sup> BLANCO PÉREZ, M. et al., “Marco jurídico para la digitalización”, *op. cit.*, pp. 36 y ss.

Concretamente, busca captar la atención de candidatos con perfiles profesionales concretos e innovadores, y construir relaciones con ellos, pretendiendo que éstos queden impresionados. Hay que tener en cuenta que no se trata de una técnica con resultados inmediatos; requiere tiempo porque los reclutadores tienen que esperar a que los candidatos lleguen a ello. Por tanto, es ideal para PYMES que no disponen de recursos financieros o que no quieren invertir en Gestión Digital del Talento.

Llegados a este punto, se presenta a continuación una serie de recomendaciones para PYMES centradas en el triunfo de la transformación hacia la Gestión Digital del Talento:

1. Desarrollar un plan para atraer talento, para lo cual es esencial, anticipar necesidades, determinar el perfil profesional de éxito y trabajar y comprometerse con el *Employer Branding* de la empresa. Las RRSS y la RSC pueden ayudar mucho.
2. Uso eficaz de recursos. Dado que no tienen suficiente presupuesto para la captación del talento, se recomienda recurrir a consultores externos para encontrar al talento más adecuado cuando se trate de perfiles claves para la innovación.
3. Prestar atención a que la incorporación del talento se adecue con la cultura y el estilo de trabajo de la empresa.
4. Integrar profesionales del sector digital para comprender e implementar iniciativas de crecimiento e instrumentos tecnológico-digitales. Si el presupuesto de la PYME es escaso, recurrir a la financiación de inversiones o a la contratación por horas, semanal o mensual (incluso por proyectos o contratando servicios de *freelance*).
5. Desarrollar unas pautas prácticas. Cuando las empresas comienzan su “viaje digital”, necesitan herramientas simples, prácticas y fáciles de usar que, a su vez, ayuden a establecer una visión general y demuestren su importancia en base a ejemplos prácticos.
6. Crear un entorno de apoyo en todos los empleados y niveles de la empresa, si es que tiene.

7. Escoger y definir unas metas tangibles que impliquen ganancias rápidas e innovaciones sostenibles con el tiempo.

8. Seguir el cronograma de cada estrategia para administrar mejor los recursos y ajustar los objetivos de manera flexible cuando aparezcan cambios inesperados, como con la Covid-19, o surjan nuevas necesidades de la empresa.

9. Actualización constante en cuanto a cursos especializados que aumentan la competitividad, la iniciativa y la innovación

10. Medición de resultados ya que lo que no se puede medir, no se puede corregir. Es fundamental que las PYMES comprendan y evalúen sus esfuerzos para generar mejores prácticas y seguir innovando.

## **11. DARWINISMO DIGITAL: CONVERSIÓN O EXTINCIÓN**

La llegada de Internet cambió la vida de las personas, pero también incidió en el *modus operandi* de las empresas. Hoy en día herramientas como el correo electrónico y el comercio on-line son habituales, pero en su momento supusieron un giro radical permitiendo una mayor efectividad y rentabilidad de las empresas. Podemos decir que el Internet fue el origen de la primera transformación digital, un proceso de cambio y adaptación totalmente desconocido para la mayoría de las empresas españolas que tuvieron que adaptarse para no quedarse atrás.

Constituida en una de las grandes obras clásicas de la ciencia, encontramos el origen de esta convicción en “El Origen de las Especies” (1859) del científico inglés Charles Darwin donde desarrolla la teoría de la selección natural basada en tres ejes: la variabilidad de la población, la lucha por la supervivencia y la supervivencia de los más aptos. Más concretamente, Darwin parte de una población en la que existen diferencias de nacimiento entre los individuos y en la que nacen más individuos de los que pueden sobrevivir. Existiendo así una competencia por el alimento y la procreación, los individuos que presentan características más ventajosas tienen mayor facilidad para sobrevivir. En consecuencia, los individuos transmiten a sus descendientes estas características. En los párrafos siguientes, se reproducen algunas de estas cuestiones.

Señalaba Darwin que: *“Viendo que indudablemente se han presentado variaciones útiles al hombre, ¿puede, pues, parecer improbable (...) tengan que presentarse otras variaciones útiles en el transcurso de muchas generaciones sucesivas? Si esto ocurre, ¿podemos dudar -recordando que nacen muchos más individuos de los que acaso pueden sobrevivir- que los individuos que tienen ventaja, por ligera que sea, sobre otros tendrían más probabilidades de sobrevivir y procrear su especie? Por el contrario, podemos estar seguros de que toda variación en el menor grado perjudicial tiene que ser rigurosamente destruida. A esta conservación de las diferencias y variaciones individualmente favorables y la destrucción de las que son perjudiciales la he llamado yo selección natural o supervivencia de los más adecuados. (...) La Naturaleza -si se me permite personificar la conservación o supervivencia natural de los más adecuados- no atiende a nada por las apariencias, excepto en la medida que son útiles a los seres”*<sup>82</sup>.

Igualmente apunta que *“De estas diferentes consideraciones creo que se sigue inevitablemente que, a medida que en el transcurso del tiempo se forman por selección natural especies nuevas, otras se irán haciendo más y más raras, y, por último, se extinguirán”*. En el mismo añade que *“La selección natural obra exclusivamente mediante la conservación y acumulación de variaciones que sean provechosas, en las condiciones orgánicas e inorgánicas a que cada ser viviente está sometido en todos los períodos de su vida. El resultado final es que todo ser tiende a perfeccionarse más y más, en relación con las condiciones. Este perfeccionamiento conduce inevitablemente al progreso gradual de la organización del mayor número de seres vivientes, en todo el mundo”*<sup>83</sup>.

La situación de pandemia ha acentuado, de forma definitiva, que la transformación digital sea la clave para que las empresas sobrevivan y puedan tener una oportunidad para alcanzar el éxito. La Covid-19 ha provocado un darwinismo digital tal como sucedió con la llegada de Internet y las TIC en las empresas. A lo largo del trabajo se ha recalcado la importancia de las personas, quiénes tienen las competencias que conducen a la innovación y a la creación de las empresas y, por lo tanto, al éxito y la supervivencia. Por

---

<sup>82</sup> DARWIN, C. (1859). *El origen de las especies*, Austral, traducido por DE ZULUETA, A., en Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Alicante, Edición digital basada en la edición de Madrid, Calpe, 1921, en <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcd21v0>

<sup>83</sup> *Ídem*.

ello las organizaciones luchan por el mejor talento para así competir en un mercado cada vez más exigente y con más dificultad que nunca tras la Covid-19 para la innovación y para llegar a las personas.

El concepto darwinismo digital fue popularizado por el escritor y experto en marketing Tom Goodwin, reconocido por una de sus grandes reflexiones sobre la importancia de aplicar al mundo de los negocios y empresas tener presente dos factores: el cambio y la innovación. La postura de Goodwin defiende la revolución digital como la adopción de nuevas tecnologías, pero también como una ruptura con los procesos y las estrategias del pasado<sup>84</sup>. El darwinismo digital se entiende como la evolución de la tecnología y sus cambios en la sociedad. Independientemente del tamaño de la empresa, la ubicación o el campo de actividad, las empresas deben adaptarse rápidamente a este ritmo. De este modo, el entorno actual requiere trabajar con las nuevas tecnologías y es necesario adaptarse para no quedarse atrás. Por tanto, debe estandarizarse y considerarse una de las prioridades estratégicas de las organizaciones.

Cabe apuntar que innovación no hace referencia únicamente a mejorar en la tecnología ya implantada, también se refiere a obtener renovar los procesos para obtener un mejor rendimiento. En relación con los departamentos de la empresa, debe permitir a sus miembros desarrollar nuevas formas de interactuar y comunicarse, aumentando así su eficiencia. Por otro lado, hay que recordar que la transformación digital se basa en un cambio tecnológico, pero especialmente se basa en un cambio cultural de la organización. Los mandos directivos deben ser conscientes de ello y tener presente que la transformación digital se ha convertido en una ventaja competitiva<sup>85</sup>.

En este sentido, los *talent acquisition* tienen la responsabilidad de atraer y captar talento e implementar en el departamento de RRHH las nuevas maneras de funcionar. Se debe hacer mención a las herramientas digitales en la Gestión del Talento. Las personas tienen la clave de la adaptación, la transformación y la supervivencia. En ese sentido, el departamento de RRHH ayuda a la Dirección a conseguir la transformación digital

---

<sup>84</sup> GOODWIN, T., *Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption*, 2ª Ed, Kogan Page, London, 2018, pp. 16 y ss.

<sup>85</sup> VOLLMER, C., “Darwinismo digital”, en *Revista Gestión*, nº 6, 2009, pp. 18-25.

deseada mediante diversas acciones que van desde la evaluación de la situación de partida hasta la implementación de la estrategia. Recordemos la teoría de Darwin en la que las especies que sobreviven son las que consiguen adaptarse, en las organizaciones pasaría lo mismo. La implementación de la tecnología permite diseñar o implementar otros modelos de negocio y sobrevivir en el mercado, además de implementar nuevas formas de crear valor y nuevas formas de relacionarse.

Cada vez son más las empresas que se suman a esta transformación, pero siguen quedando organizaciones que no lo hacen. Recordemos de nuevo que Darwin plantea la idea de la supervivencia del más apto. Es decir, que las especies más fuertes o inteligentes no son las especies que sobreviven, sino las que se adaptan más rápidamente a los cambios. Las especies vendrían a ser los negocios de las empresas. En este sentido, las necesidades de las organizaciones y sus miembros tienen que adaptarse a la nueva realidad que surge por la revolución tecnológica. Actualmente, por ejemplo, ¿cuántas de las quinientas mejores empresas de 1995 siguen existiendo? Hablamos puramente de supervivencia porque, en cierta manera, los que no consiguen adaptarse se quedan atrás. A la vista queda.

Por lo tanto, el darwinismo digital es la principal amenaza de desaparición que plantea la selección natural de Darwin y que, a su vez, enfrenta a las empresas que no han sido capaces de prever los cambios (o que los consideraron insignificantes en su día) y consecuentemente no están preparadas para la Era Digital. Entonces, la clave de la transformación digital reside en las personas. La cara que queda al descubierto es la de las empresas que no son capaces de contar con el talento adecuado para la transformación digital. Al no ser la “especie más apta”, las empresas que no lo consiguen dejan de sobrevivir en el mercado ya que no desarrollan productos innovadores y no cuentan con una fuerte lealtad de sus consumidores. Por supuesto, afecta a todas las organizaciones, en especial a las PYMES.

En definitiva, para sobrevivir en la sociedad actual (con una especial mención a la época post-covid) las empresas españolas se ven obligadas a pasar por la transformación digital en la Gestión del Talento y por adoptar la tecnología ante los cambios que se producen en el mundo. Será necesario una revisión de las capacidades digitales y reclutar al talento idóneo. Las empresas tienen dos opciones. La primera y la más recomendable, incorporar nuevas herramientas tecnológicas, considerándolas como una oportunidad. Por otro lado,



también pueden seguir comportándose como hasta el momento, continuado con su forma de funcionar más clásica. Es el caso de las empresas más pequeñas.

Pero si aplicamos el principio de las especies, únicamente existen dos respuestas al darwinismo digital: innovar o desaparecer. Sobrevivirán las organizaciones que mejor se adapten al cambio y que mejor gestionen el talento, concluyendo así que actualmente la transformación digital se presenta como una cuestión de supervivencia de las empresas, especialmente de las PYMES.

## CONCLUSIONES

La Gestión del Talento se ha convertido en un patrimonio para las organizaciones pues muchas empresas conocen el riesgo que conlleva, por ejemplo, que sus miembros más valiosos puedan ser captados por la competencia, y es por ello por lo que crean políticas de este tipo, también para reducir los índices de rotación de personal y evitar costes. En realidad, el departamento de RRHH se ha caracterizado siempre por un sistema rígido y no ha sido hasta hace poco que las empresas no priorizaban aspectos como el del talento. La figura del *talent acquisition* y las estrategias de *employer branding* han ayudado a configurar la importancia de esta visión.

Los resultados de este trabajo muestran que la concienciación de las empresas con las que hemos podido establecer conexión se dirigen hacia un cambio. En la Era del Talento, el reto consiste en digitalizar la Gestión del Talento humano, es decir, en la introducción de nuevas tecnologías que permiten una mayor eficiencia y suponen un elemento catalizador para la innovación y la supervivencia de las empresas. Esto es algo *status quo*, sin embargo, y a pesar del aumento de la presencia de *Start Up*, España sigue siendo, a día de hoy, un país de PYMES. Mediante este trabajo hemos constatado que la digitalización de la Gestión del Talento es todo un reto para ellas y que convendría que gestionaran sus políticas de Gestión del Talento de un modo innovador pero también tecnológico. Mientras, en el lado opuesto, las grandes empresas aprovechan desde hace ya un tiempo la preeminencia de instrumentos tecnológicos y digitales.

Con el presente trabajo hemos sido capaces de establecer la necesidad de conocer las herramientas que permiten la optimización en la Gestión Digital del Talento; hemos comprendido la importancia de gestionar adecuadamente los instrumentos mencionados que brindan nuevas oportunidades a las PYMES; y hemos identificado cuáles son las principales barreras y qué necesitamos para evaluar la situación de partida de cada organización. A pesar de que aún estamos en una etapa incipiente en la incorporación y el seguimiento de la Gestión Digital del Talento, despierta cada vez más interés entre las empresas, siendo uno de los temas prioritarios ya que, independientemente de su sector, las empresas coinciden en una mayor eficiencia en los procesos y una reducción de gastos y ahorro de tiempo.

Sin embargo, llama la atención el grado de desarrollo en las PYMES, que es muy dispar en comparación a otras empresas. En vista de lo anterior, se han desarrollado las siguientes conclusiones respecto a las PYMES, dando respuesta a las preguntas planteadas en la introducción del trabajo:

- La mayoría de las PYMES no disponen de recursos suficientes para contar con su propio departamento de RRHH. En consecuencia, son los propietarios o subsidiariamente los miembros de la plantilla quienes asumen esta responsabilidad. Pero si hacemos referencia a la Gestión del Talento, no suelen desempeñar las diferentes etapas con la misma eficacia como si lo hiciera alguien especializado.
- A pesar de que cada vez más comprenden la importancia, algunos siguen viendo los instrumentos mencionados como costosos en los que no merece la pena realizar una inversión ya que no aportarán a la empresa unos beneficios que compensen estos gastos. Especialmente tras la crisis de la Covid-19, que ha mermado sus colchones económicos y los bolsillos de los consumidores. Aunque el margen de obra para invertir es pequeño, esta visión debe ser reemplazada.
- Los procesos de Gestión del Talento más digitalizados son el reclutamiento y la selección de candidatos ideales mediante redes sociales y algoritmos. No es habitual que las PYMES digitalicen la evaluación del desempeño ni el desarrollo de personas ni la retención del talento.
- Necesitan una visión innovadora y disruptiva, pero dentro de unos límites creíbles y posibles. De lo contrario, estaríamos hablando indudablemente de ciencia ficción.
- Para conseguir competir en el mercado actual y sobrevivir al darwinismo digital, las PYMES deben emplear la tecnología que más se adapte a sus necesidades. En relación con el guión anterior, se recomienda que cuenten con profesionales que puedan aconsejar y tengan conocimientos mínimos.
- Necesitan recursos, visión y un período de adaptación a los nuevos cambios para poder desarrollar todo el potencial que las herramientas digitales les ofrecen.

- Las que han apostado en invertir en este tipo de soluciones, aprecian una mejora muy importante en la optimización de sus tareas y en la efectividad de sus empleados.
- Las que trabajan en todas las etapas de la Gestión Digital del Talento generan una mejora en la imagen de innovación y modernidad, son más propensas a mejorar sus beneficios y sobrevivir, especialmente si hacemos referencia a la retención del talento (los candidatos tienen una imagen positiva y esto ayuda a atraer y retener talento para las empresas).
- Existen personas consideradas más “talentosas” que otras. En este sentido, es necesario incorporar talento dentro de las PYMES para fomentar nuevas maneras de funcionar, pero especialmente para aportar una mirada de innovación y que las PYMES puedan competir para su supervivencia.
- Las PYMES sin formación en el ámbito que nos interesa deberían recurrir indudablemente a proveedores de talento cuándo la necesidad que tengan de incorporar talento cumpla la siguiente condición: el puesto a cubrir sea crítico para la empresa.

Desde una perspectiva personal, no se trata de hacer un gran salto tecnológico, es decir, no se trata de digitalizar por digitalizar, sino de buscar instrumentos que puedan ayudar y mejorar las debilidades y amenazas a las que las PYMES están sometidas. Recordemos que estamos hablando de PYMES españolas. Es decir, que en su mayoría no son sectores muy innovadores... Por lo que necesitan de una digitalización concreta y específica según sus necesidades. De hecho, existen compañías que se dedican al desarrollo de tecnología ajustada a las necesidades de talento de cada empresa. Tampoco existe ninguna digitalización que sustituya a la evaluación *in situ* de los comportamientos y las competencias de los candidatos y empleados. Este es un valor añadido que sólo pueden aportar los *talent acquisition*.

Aun así, la introducción de tecnologías en la Gestión del Talento claramente representa un desafío prometedor, pero es la dupla que fortalece a una PYME. A pesar de que es posible desarrollar e implantar una estrategia de Gestión de Talento sin la intervención de ningún tipo de tecnología, incluir herramientas que recopilen información sin interacción

humana que desvíe o aporte subjetividad, facilita en gran medida la necesaria evaluación de todo el proceso. Así que el dictamen que se pretende trasladar a las PYMES es el de que incorporen la Gestión Digital del Talento, no en todos sus procesos, pero es importante que optimicen, innoven e implanten una mejora de algo que antes no existía en la empresa o no era conocido por la misma, pues no hay supervivencia sin cambio. Por eso, la base está en que la Gestión Digital del Talento hace la vida más fácil y sencilla a los *talent acquisition*.

El frenazo de la economía producido por la Covid-19 ya está afectando a unas empresas más que otras. Si hablamos de captación de talento y retención de talento, la Gestión Digital del Talento es el factor fundamental para la supervivencia de las PYMES. Las que sean capaces de tomar decisiones acertadas con empleados talentosos llevarán la delantera con la creación de valor en un mercado futuro en el que muchas van a desaparecer. Es por ello que las herramientas digitales permiten democratizar el talento en todas las capas de la organización, es decir, permiten combinar información que identifica las variables clave de talento, estimando así el impacto en los resultados.

No podemos evitar recordar que la Covid-19 ha provocado un proceso de darwinismo digital que ya hizo la llegada de internet y presiona a las empresas a adoptar nuevas tecnologías. Sin embargo, no se especifica cuál es la que necesita cada PYME. La Gestión Digital del Talento será una ventaja competitiva y lo que no esté digitalizado será un riesgo a largo plazo. La frase de Charles Darwin “*no son las especies más fuertes las que sobreviven, ni aún las más inteligentes, sino las más proclives al cambio*”, puede aplicarse a todas las organizaciones, en especial a las PYMES. Pero en este último caso, deben ser decisiones conscientes, dirigidas e intencionadas que dependen en gran medida de dos aspectos. El primero qué tan sensibilizados se encuentran los propietarios respecto a la Gestión Digital del Talento; el segundo depende de la proclividad de los propietarios.

El análisis de todas estas conclusiones nos lleva a pensar, en primer lugar, que las PYMES están siendo llamadas a adoptar nuevas habilidades y capacidades para responder a los nuevos desafíos planteados por el darwinismo digital. Hay muchas empresas que ven la evolución como una amenaza, otras como una oportunidad, y ante este nuevo contexto, contar con el apoyo de los más altos ejecutivos casi seguro que puede marcar el éxito de la Gestión Digital del Talento. Además, se recomienda tener en cuenta los beneficios que

supone el uso de las herramientas vistas para la Gestión Digital del Talento en todas sus fases. Ello se sugiere sin perjuicio de combinar formas de hacer clásicas y digitales, y en ambos casos con el propósito de seleccionar al talento más adecuado y así sobrevenir a largo plazo la desaparición de la organización en cuestión.

De acuerdo con lo antes planteado, aunque este trabajo abarque *talent managers* y departamentos de RRHH de España, invitamos a todas las organizaciones a hacer una reflexión sobre cómo afrontar los cambios digitales en la Gestión del Talento. De esta manera, las que no lo hayan hecho aún están a tiempo de adaptarse ya que, de lo contrario, y según la teoría del darwinismo digital, no sobrevivirán.

Las limitaciones del trabajo realizado han sido el abarque geográfico de las empresas encuestadas y la abstinencia de teorización de la mayoría de las aplicaciones y usos de herramientas tecnológicas y digitales. Respecto posibles líneas futuras de investigación, puede ser interesante centrarse en la Gestión del Talento humano en el modelo de autogestión desde una perspectiva estratégica; en el análisis del proceso de identificación y diseño de puestos clave en torno a las competencias esenciales de la organización; y la dotación de procedimientos y herramientas de la Gestión Digital del Talento como herramienta clave para la innovación

Finalizo mi aportación con una reflexión del dramaturgo y crítico literario George Bernard Shaw: *“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato”*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUADO HERNÁNDEZ, M.; JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, A., *Employer Branding: La gestión de la marca para atraer y retener el talento*, Almuzara, Córdoba, 2009.

AGUADO HERNÁNDEZ, M., JIMÉNEZ FERNÁNDEZ, A., *Empresas que dejan huella: Employer branding en una sociedad conectada*, Almuzara, Córdoba, 2017.

ALONSO, P. et al., “Procedimiento de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas”, en *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, nº 2, Vol. 3, agosto 2015.

BLANCO PÉREZ, M. et al., *Marco jurídico para la digitalización de las empresas de la economía social*, Tirant lo Blanch, Valencia, 2018.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, G., “Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la Gestión del Talento humano”, en *Lúmina*, Universidad de Manizales, Colombia, Vol. 21, 21 de enero de 2020.

CHIAVENATO, I., *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*, 8ª Ed, Mc Graw Hill, México, 2007.

COSTÁBILE, N., “Responsabilidade Social Começa a Dar Lucro”, en *O Estado de S.Paulo*, Cuaderno de Economía, 17 de agosto de 1998.

“Cuestionario del Barómetro Digital en Gestión del Talento: Digitalización en la Gestión del Talento” por The Key Talent, ICADE Business School y Universidad de Deusto, Bilbao, 2019.

DARWIN, C. (1859). *El origen de las especies*, Austral, traducido por DE ZULUETA, A., en Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes, Alicante, Edición digital basada en la edición de Madrid, Calpe, 1921, en <http://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcd21v0>

DECENZO, D., ROBBINS, S., *Administración de recursos humanos*, 6ª Ed, McGraw Hill, México, 2001, pp. 151-152.

DÍAZ VILLAMIZAR, O.; PARDO ENCISCO, C., “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional”, en *Suma de Negocios*, nº 5, Volumen 5, 2014, pp. 39-48.

GAIRÍN SALLÁN, J.; MERCADER JUAN, C., *Liderazgo y Gestión del Talento en las organizaciones*, 1ª Ed, Wolters Kluwer, Madrid, 2018.

GOODWIN, T., *Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption*, 2ª Ed, Kogan Page, London, 2018.

GUTHRIDGE, M. et al., “Making Talent a Strategic Priority”, nº 1, en *Mc Kinsey & Company*, enero 2008.

“Informe Talento Conectado 2019: Nuevas realidades en el mercado de trabajo”, por Infoempleo, 2019.

IV Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, por EAE y DCH, 2019.  
JERICÓ, P., *Gestión del talento: Del profesional con talento al talento organizativo*, 1ª Ed, Precinte Hall, Madrid, 2001.

LANDAU DOLAN, S. et al., *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollo con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 3ª Ed, McGraw-Hill, Madrid, 2007.

MARTÍNEZ, I., “Adquisición del talento, ¿es el momento?”, en *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, nº 160, 2020.

MICHAELS, E. et al., *The war for talent*. Harvard Business School Press, Massachusetts, 2001.

REICHHELD, F., “The one number you need to grow”, Harvard Business Review, 2003, en <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (visitado el 08/04/2021)

STAHLMAN, E.J.; LEWIS, R.E., “Workforce transition model for US Department of Energy in nuclear reconfiguration”, en *International Journal of Industrial Engineering*, 1994.

PARDO ENCISO, C., *Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*, Tesis de grado de Maestría, Universidad de La Salle. Bogotá D.C, 2014, pp. 18 y ss.

PEOPLE MATTERS “Employer Branding: La gestión de las marcas para atraer, retener y comprometer el talento”, en *Revista APD*, Jornada 12 y 13 de mayo, mayo 2014.

PICO, L., “La gestión del talento humano: Recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual”, en *Innova Research Journal*, Vol. 1, nº 11, 2016.

PROP ROBBINS, S., *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias, aplicaciones*, 10ª Ed, San Diego State University, traducido por DÁVILA MARTÍNEZ, José Francisco, Pearson Education, México, 1999.

QUINTANILLA, I., *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano*. 1ª Ed, Ediciones Díaz de Santos, Barcelona, 2002.

“Risk in Focus 2021: Hot topics for international auditors”, por el Instituto de Auditores Internos de España, 2021.

VOLLMER, C., “Darwinismo digital”, en *Revista Gestión*, nº 6, 2009.

WERTHER, W., DAVIS, K., *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*, 6ª Ed, McGraw Hill, México, 1996, pp. 150 y ss.



## ANEXOS

### Anexo 1. Organigrama parcial de las direcciones generales en una empresa

Fuente: MH Education



### Anexo 2. Los grupos de interés de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir del libro CHIAVENATO, I (2009). *Gestión del talento humano*, 3ª Ed, McGraw Hill, México, pp. 7.

Grupos de interés de la organización	Aportan	Esperan recibir a cambio
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, valor agregado
Empresarios y empleados	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Ganancias y nuevos negocios
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los bienes y servicios	Calidad, precio, satisfacción, valor agregado

### Anexo 3. Cuestionario sobre el cambio de funciones a la Gestión del Talento

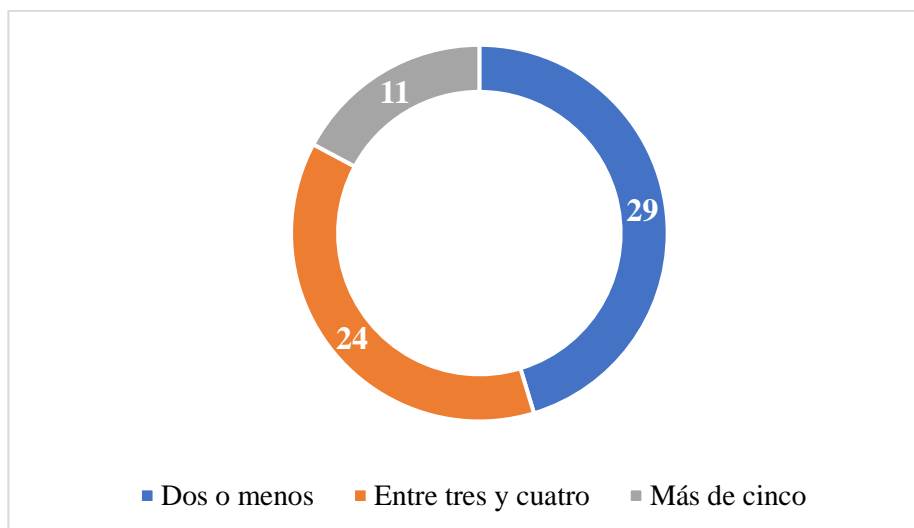
Fuente: Elaboración propia

Cuestiones previas:

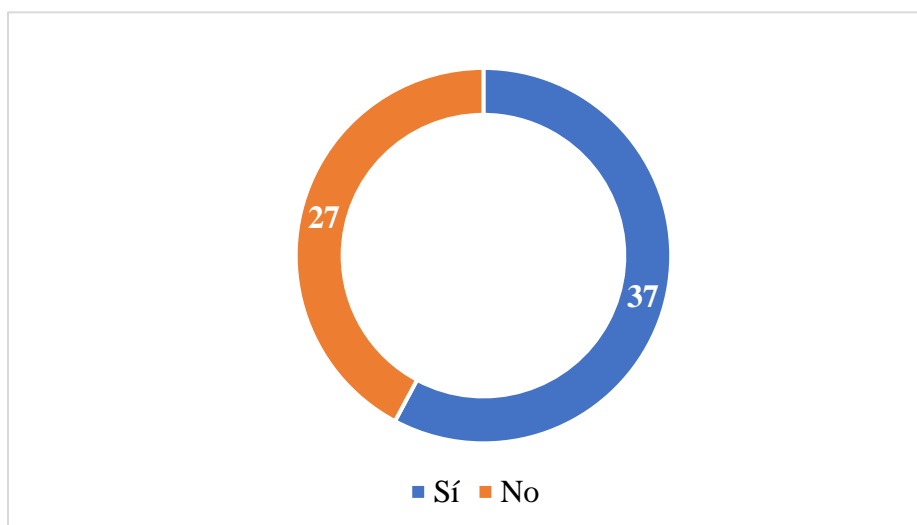
1. El cuestionario está formado por 3 preguntas, formuladas a los responsables del departamento de RRHH.

2. El cuestionario se ha realizado online e incluía las siguientes posibilidades: elección única, con respuesta múltiple, con pregunta abierta.
3. El cuestionario se ha llevado a cabo entre los meses de enero y febrero de 2021.
4. Los resultados se han obtenido a partir de la muestra N = 64 empresas de distintos tamaños y sectores.
5. Debido a la falta de recursos para ampliar el ámbito geográfico, el cuestionario se limita a empresas de la provincia de Barcelona.

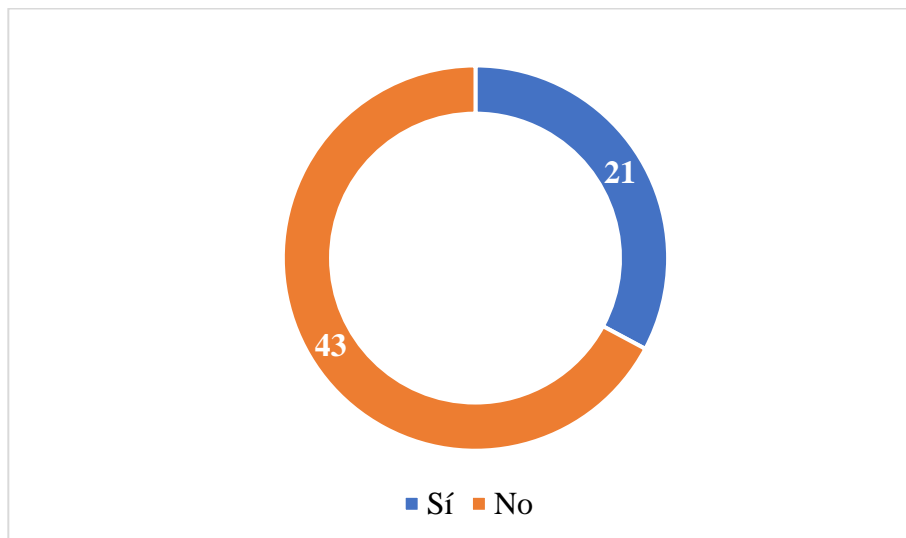
***¿Cuántas sub-divisiones de funciones tiene su departamento de RRHH?***



***Entre las prioridades de su departamento de RRHH, ¿se encuentra incluida la Gestión del Talento?***



**En su departamento de RRHH, ¿realiza una empresa externa las funciones de relaciones laborales? (Confección de nóminas y seguros, etc.)**



#### **Anexo 4. Factores motivadores de Talento en España**

*Fuente: Encuesta APD-HayGroup sobre factores motivadores en España, por ARRAIZ, JOSÉ IGNACIO (1999). Retribuir el futuro, guía práctica de la retribución práctica, Santillana Profesional, Madrid.*

1. Aprendizaje continuo	8'8 %
2. Compartir una misión	8'7 %
3. Desarrollo de carrera	8'3 %
4. Equilibrio vida personal-profesional	8'2 %
5. Trabajar con personas que aprecio	8'1 %
6. Retribución atractiva	7'6 %
7. Trabajar organización de prestigio	7'5 %
8. Utilizar tecnologías avanzadas	7'0 %
9. Reconocimiento social	6'9 %
10. Seguridad en el puesto de trabajo	5'8 %

#### **Anexo 5. Guía para la realización de un APT o perfil de puesto**

*Fuente: “Importancia de tener perfiles de puesto”, en Adecco Group, 28 de noviembre de 2018, en <https://blog.adecco.com.mx/como-realizar-perfiles-puesto/> (visitado el 14 de octubre de 2020)*

Adecco, compañía de RRHH, recomienda tomar en consideración al menos los siguientes cuatro aspectos para elaborar un perfil de un puesto de trabajo:

### **1. Análisis del puesto**

*Sé específico, detalla el tipo de cargo y las funciones y tareas claves. Evita las generalizaciones y piensa en términos de los beneficios que aportará a tu organización o a tus consumidores y clientes.*

### **2. Descripción del puesto.**

*En este punto se define la finalidad básica del puesto de trabajo en función de conseguir las metas de la organización. Sé explícito acerca del tipo de desempeño que buscas en una persona, y las formas en cómo se mide la productividad, de esta manera evitarás contratar a alguien que puede desempeñar las tareas necesarias, pero cuyo rendimiento es deficiente.*

### **3. Funciones del cargo.**

*Se detallan las funciones, tareas y actividades incluidas en el puesto. Realiza una lista de responsabilidades y ordénalas según su importancia; comienza con las habilidades que son inherentes al cargo que se necesitan cubrir, de esta manera sabrás lo que es deseable y lo que tal vez sea en realidad irrelevante.*

*Con frecuencia la contratación es un problema de compensar ventajas y desventajas; por lo tanto, la definición de prioridades te ayudará a determinar lo que puede o no ser prescindible.*

### **4. Formación exigida.**

*Debes incluir los conocimientos mínimos requeridos para el correcto desempeño del puesto. En caso de que desees evaluar el desempeño de unos de tus colaboradores, con base en la descripción de su puesto de trabajo, lo más recomendable es tomar en cuenta los siguientes tres aspectos:*

- ✓ *Examinar el puesto, no al ocupante.*
- ✓ *Evaluar de forma periódica la vacante para verificar que los requerimientos del puesto se están llevando a cabo.*
- ✓ *Actualizar los perfiles. Las organizaciones están en constante cambio, por lo que los perfiles deben adaptarse a las nuevas demandas y los retos que presente el negocio.*

## **Anexo 6. Empresas que finalizan el proceso de Gestión del Talento**

*Fuente: Elaboración propia*

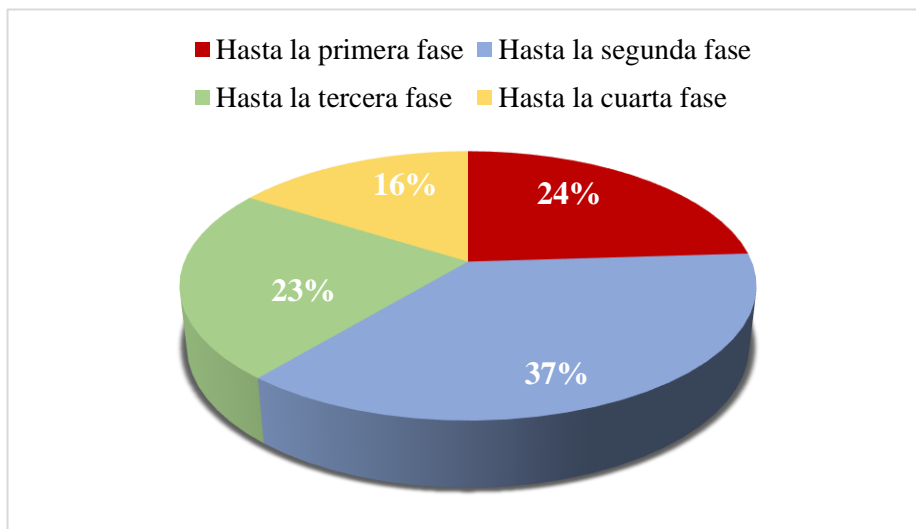
Cuestiones previas:

1. El cuestionario está formado por 1 pregunta, formuladas a los responsables del departamento de RRHH.
2. El cuestionario se ha realizado online y presencial, e incluía cuatro posibilidades de elección única.
3. El cuestionario se ha llevado a cabo entre los meses de enero y febrero de 2021.

4. Los resultados se han obtenido a partir de la muestra N = 100 empresas de distintos tamaños y sectores para una muestra más representativa.

5. Debido a la falta de recursos para ampliar el ámbito geográfico, el cuestionario se limita a empresas de la provincia de Barcelona.

*¿Hasta cuál de las cuatro fases de la gestión del talento alcanza su equipo*



Es posible observar que no todas las empresas que inician la primera fase, que recordemos que es el reclutamiento y la selección de talento, terminan íntegramente el proceso de la Gestión del Talento. Esta observación permite interpretar que la explicación de la fuga de talento se halle principalmente en que las empresas no son capaces de retener el talento con las estrategias explicadas en el apartado en cuestión de este trabajo.

**Anexo 7. Reclutamiento en con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias**

*Fuente: CHIAVENATO, I (2009). Gestión del talento humano, 3ª Ed, McGraw-Hill, México, pp. 121.*

<b>BASADO EN PUESTOS</b>		<b>BASADO EN COMPETENCIAS</b>
Atraer a candidatos para los puestos vacantes	<b>Objetivo primario</b>	Atraer a candidatos que tengan competencias
Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes	<b>Objetivo final</b>	Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización

Rapidez para atraer candidatos	<b>Eficiencia</b>	Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias
Candidatos disponibles en el banco de candidatos	<b>Eficacia</b>	Competencias disponibles en el banco de candidatos
Grado de atractivo de los candidatos	<b>Indicador</b>	Grado de atractivo de las competencias
Banco de candidatos internos o externos/costos de reclutamiento	<b>Rendimiento sobre la inversión</b>	Banco de competencias internas o externas/costos de reclutamiento

## **Anexo 8. Estudio de las barreras a la Gestión Digital del Talento de las PYMES**

*Fuente: Elaboración propia*

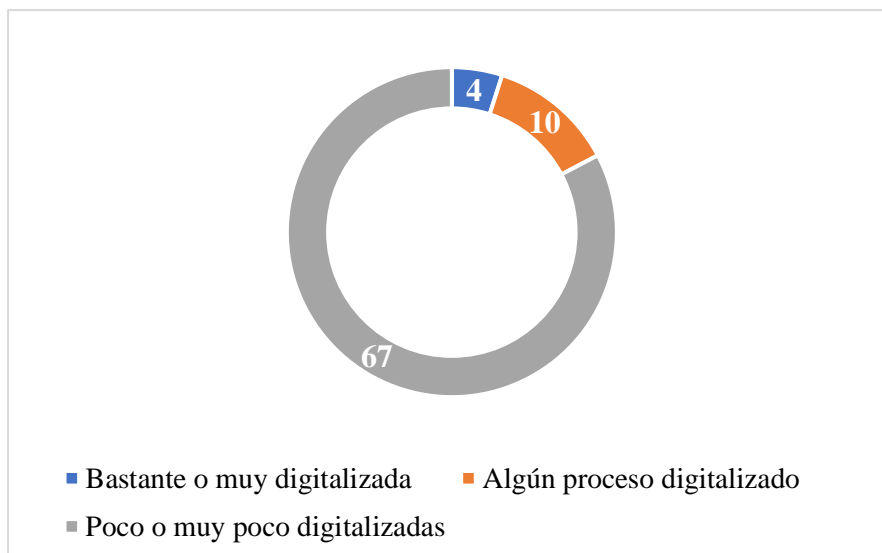
El propósito es hacer una radiografía sobre las barreras de la Gestión Digital del Talento de algunas PYMES de nuestro país preguntados, entre otras cuestiones, por las herramientas que han introducido. Se amplía esta información con el Estudio Market Research analizado por BBVA y el III Estudio del Observatorio Vodafone.

Cuestiones previas:

1. El cuestionario está formado por cuatro preguntas, formuladas a los responsables del departamento de RRHH.
2. El cuestionario se ha realizado online y presencial, e incluía cuatro posibilidades de elección única.
3. El cuestionario se ha llevado a cabo entre los meses de enero y marzo de 2021.
4. Los resultados se han obtenido a partir de la muestra N = 81 empresas de distintos tamaños y sectores.
5. El cuestionario se limita a empresas de la provincia de Barcelona y alrededores.

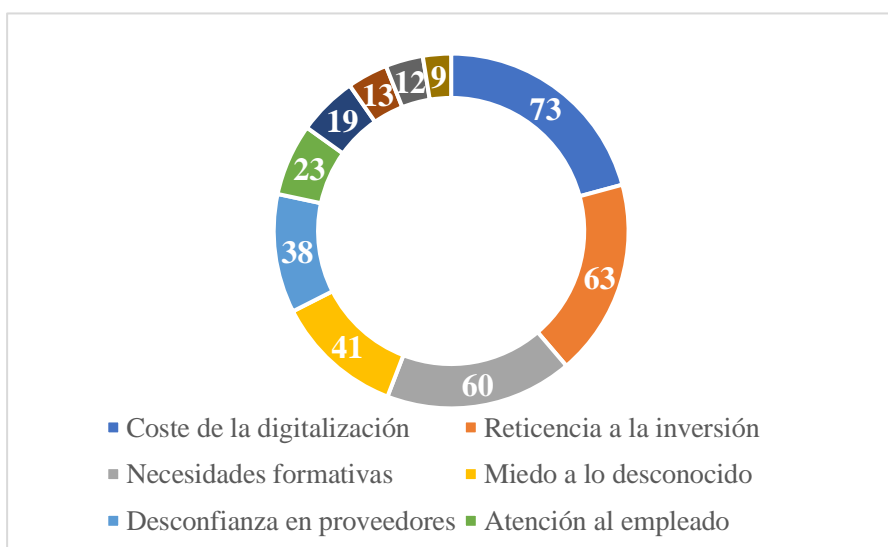
***¿Qué grado de digitalización considera que ha conseguido su departamento de RRHH en la Gestión Digital del Talento?***

Más de la mitad de las PYMES encuestadas consideran tener poco o muy poco digitalizadas la Gestión del Talento.



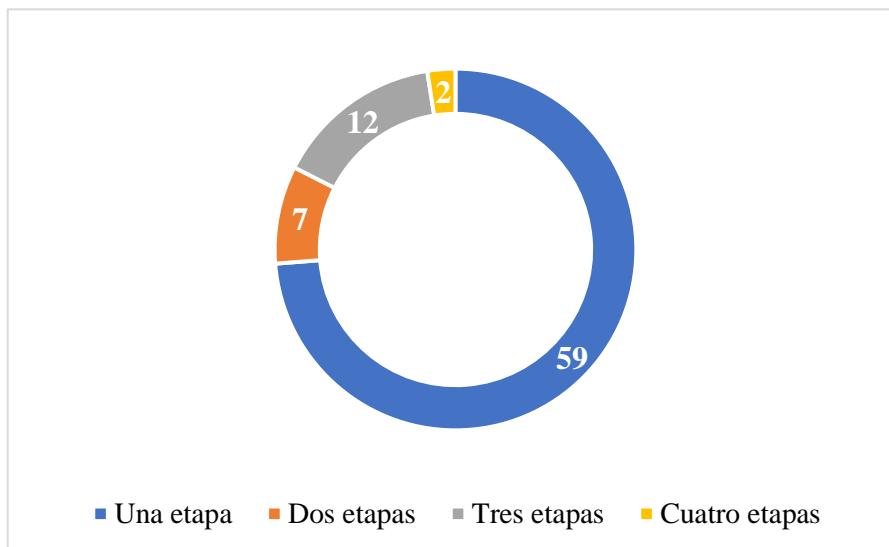
***¿Cuáles de las siguientes opciones cree que suponen una barrera para la digitalización de la Gestión del Talento? Señale todas aquellas que crea conveniente:***

Las PYMES encuestadas coinciden en que las principales barreras a la hora de acceder a la Gestión Digital del Talento son el coste, la reticencia a la inversión, las necesidades formativas, el miedo a lo desconocido, la desconfianza en los proveedores y la preocupación por la atención al empleado. En menor medida, piensan que suponen una barrera la falta de seguridad de la digitalización (19 empresas), la falta de liderazgo (13 empresas), la falta de compromiso (12 empresas) y la falta de apoyo de los altos cargos (9 empresas).



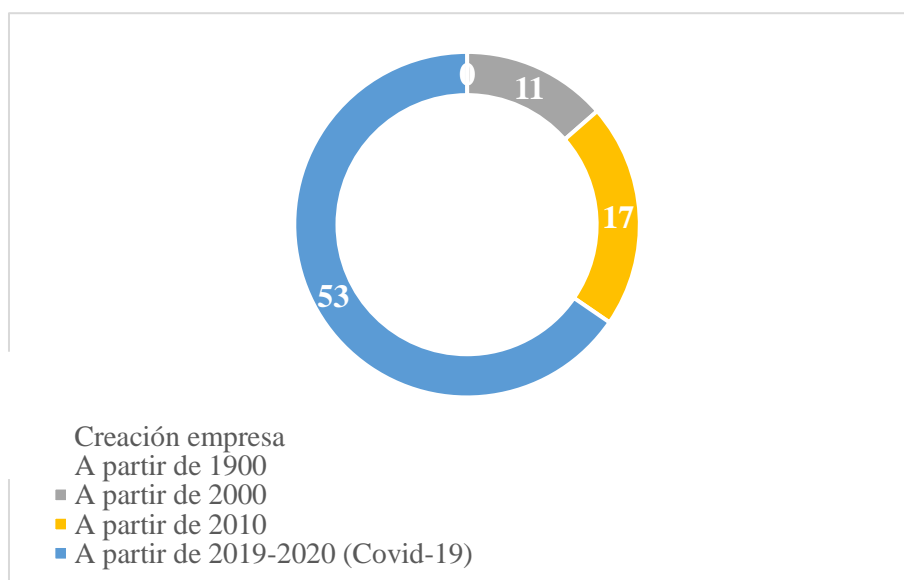
### *¿Qué etapas de la Gestión del Talento cree tener digitalizadas?*

La digitalización en la Gestión del Talento se suele realizar sobre todo en las fases iniciales, es decir, en la atracción del talento, donde la información es más susceptible de sistematización.



### *Respecto la pregunta anterior, ¿desde cuándo?*

Ninguna de las PYMES encuestadas ha reconocido integrar la Gestión Digital del Talento desde su creación o a partir del año 1900. Sin embargo, como puede observarse sí lo han hecho 11 y 17 empresas a partir de los años 2000 y 2010, respectivamente. Aun así, la mayor parte de empresas que han empezado a integrar la Gestión Digital del Talento (en concreto, 53 empresas) lo han hecho a partir del año 2019-2020.





## Anexo 9. Otras referencias bibliográficas

ASTAL, B., “Cómo atraer y retener al mejor talento”, en *Michael Page*, 2019, en <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/como-atraer-al-mejor-talento>

ATHEY, R. (2008). *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*, Deloitte Research Study, en <http://www.angelalewis.com.au/publ/deloittpaper.pdf>

BATALLER MAS, M., “La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial”, en *Sodexo*, 2017, en <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>

CRUZ MUÑOZ, K.; VEGA LÓPEZ, G., “La Gestión por Competencias”, en *SLD*, 2001, en [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)

GARCÍA MÉNDEZ, M., “La muerte del reclutamiento y la transformación a la atracción del talento”, en *IMF Business School*, 2020, en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/la-muerte-del-reclutamiento-transformacion-atraccion-del-talento/>

GONZÁLEZ RAMÍREZ, I., “Beneficios del Employer Branding”, en *Sobrevivir RRHH*, 3 de diciembre de 2019, en <https://sobrevivirrhhe.com/2019/12/03/beneficios-del-employer-branding/>

GONZÁLEZ, H., “El salario sigue siendo el principal factor para elegir un trabajo”, en *El Economista*, 18 de mayo de 2015, en <https://www.economista.es/economia/noticias/7572317/05/16/El-salario-sigue-siendo-el-principal-factor-para-elegir-un-trabajo.html> (visitado el 18 de diciembre de 2020)

HERNÁNDEZ FERRO, P., “Reclutamiento y selección de talento: Una nueva misión”, en *Workmeter*, 12 de diciembre de 2017, en <https://es.workmeter.com/blog/reclutamiento-seleccion-talento-nueva-vision>

Informe eAPyme: Transformación digital en las pymes y los autónomos españoles”, en *Smartpoint*, noviembre 2019, en <https://www.ithoteler.com/wp-content/uploads/2019/12/Informe-eAPyme-2019.pdf>

“La figura del talent acquisition”, en *Sodexo*, 2020, en <https://www.sodexo.es/blog/la-figura-del-talent-acquisition-manager/>

MARTINEZ, A., “¿Cuál es la diferencia entre reclutamiento y selección de personal?”, en *HR Trends*, 3 de abril de 2019, en <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/diferencia-reclutamiento-seleccion-personal>

RODRÍGUEZ LAGUAL, Y.L., “Gestión de Recursos Humanos”, en *Escuela de Organización Industrial*, 10 de marzo de 2013, en <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

PÉREZ, J., “Cómo puedes atraer talento y retener el talento en tu empresa”, en *Sodexo*, 2019, en <https://www.sodexo.es/centro-conocimiento/atraer-retener-talento/>

