



14

LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS GALLEGAS



14. LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS GALLEGAS

14.1. Introducción

La Gestión del Talento (GT) engloba el conjunto de estrategias¹ dirigidas a la administración de los recursos humanos con el objetivo de lograr la deseada competencia organizacional y la optimización de la fuerza laboral.

Desde una perspectiva temporal, la gestión del capital humano comenzó como una función empresarial de apoyo rutinario, posteriormente adquirió un papel socioeconómico y, hoy por hoy, la GT se ha convertido en un enfoque estratégico vital para las empresas. En la actual era del conocimiento y la información, donde la transformación digital es inevitable, los principios de igualdad e inclusión imperan en la demanda social, y la eficiencia y la eficacia son las principales prioridades en el ámbito empresarial. En consecuencia, la puesta en práctica de sistemas adecuados de GT es crucial para adaptarse a los continuos cambios y promover un desarrollo sostenible. El dinamismo e incertidumbre del entorno y el impacto social y económico de las últimas crisis mundiales (de origen financiero en 2008, sanitario por el COVID-19 en 2020 y geopolítico por la guerra de Ucrania en 2022), presentan continuos desafíos para las organizaciones que deben responder con agilidad, resiliencia y con políticas de personal efectivas, (ver Lee et al., 2022, Bailey y Breslin, 2021 y Collings et al., 2021). Los imperativos tácticos y estratégicos requieren nuevas formas de resolución de problemas y colaboración, que aprovechen las capacidades y el potencial creativo de las personas con iniciativa y talento.

En este sentido, Hewett y Shantz (2021) ofrecen una interesante reflexión sobre cómo rediseñar y aplicar políticas de recursos humanos, con implicaciones en la creación de valor sostenible para la empresa contemporánea. Su perspectiva es la colaboración conjunta de los recursos humanos y los múltiples *stakeholders*, a través de un proceso continuo y alineado con los distintos intereses de los agentes implicados. Con este enfoque, se promueve la investigación en los procesos que conforman la gestión del capital humano en el sistema empresarial, así como en la participación y compromiso de los empleados.

Por su parte, en Harney y Collings, (2021) se lleva a cabo una revisión de la literatura científica, con objeto de detectar los principales aspectos a cambiar en la gestión de los recursos humanos del siglo XXI. Entre otras cuestiones, ponen de manifiesto el deber de cuidar de los empleados en contraposición con un enfoque de explotación de la fuerza laboral, (ver De Cieri y Lazarova, 2020); la necesidad de matizar los conceptos de control y compromiso, (Wright y Ulrich, 2017); la conveniencia de estar abiertos a otros conocimientos interdisciplinarios de los que se puede aprender para mejorar la gestión de los RRHH, (como la psicología, ver Wright, 2020; el marketing como lógica de servicio, Hewett y Shantz, 2021; los procesos técnicos para mejorar la agilidad y flexibilidad humana desde el desarrollo de software, McMackin y Heffernan, 2020, o, la gestión de la tecnología, Minbaeva, 2020).

En paralelo, encontramos varias referencias orientadas a encaminar el análisis y la actuación en la misma dirección. Así, se sugiere un mayor esfuerzo en comprender la nueva realidad y en alinearse con la práctica empresarial para canalizar las futuras innovaciones, tendencias y recomendaciones pertinentes a nivel teórico (Ployhart y Bartunek,

¹ A lo largo del capítulo usaremos indistintamente los términos "estrategias", "actuaciones" y "políticas" de recursos humanos para denotar todas aquellas prácticas, procesos, mecanismos y sistemas establecidos en las empresas para apoyar la gestión de las personas en el contexto de las relaciones laborales Boxall y Purcell (2011).

2019, Lawler y Bensol, 2020 y Cooke et al., 2020), así como un mayor enfoque hacia el reconocimiento del papel del contexto y los determinantes del capital humano empresarial (Jackson et al., 2014).

Si bien la piedra angular sería encontrar la mejor solución estratégica para las necesidades y el contexto único de cada organización, rigurosos análisis bibliométricos permiten generalizar en la trascendencia para la empresa actual de una eficaz gestión del talento (Pagan-Castaño, et al., 2022) y del liderazgo emprendedor (Aparisi y Ribes, 2022). En coherencia con este tipo de evidencias académicas sobre la relevancia de la gestión de recursos humanos, se viene reclamando avanzar en la necesidad de identificar adecuadamente las estrategias empresariales más oportunas y relevantes en contextos concretos (Mazzei, 2018).

Con el objetivo de atender a este tipo de demandas, en este trabajo trataremos de precisar cuáles son las pertinentes actuaciones exitosas sobre el talento en el ámbito empresarial gallego. Pretendemos entender cómo se manifiestan dichas actuaciones revelando información sobre su nivel de aplicación, consecuencias prácticas y correspondientes resultados. Con datos empresariales de 2021, en este capítulo daremos continuidad al primer capítulo sobre la GT que (con datos de 2020) fue incorporado en el anterior Informe ARDÁN 2021. Estos informes de periodicidad anual se inician en 2014 (con datos de 2013) con el objeto de ofrecer un diagnóstico y evolución de los principales indicadores empresariales, que permiten conocer e impulsar la competitividad del tejido empresarial gallego. Sistemáticamente, cada informe ofrece una visión global y detallada del seguimiento de dichos indicadores de competitividad, y se acompaña de la identificación de las empresas gallegas mejor posicionadas cada año en los correspondientes rankings de evaluación. Agregar la gestión del talento al resto de indicadores ya consolidados (como innovación, circularidad, internacionalización y perspectiva de género) ayuda a completar y reforzar la deseada relación entre el rigor científico y los fundamentos académicos asociados a la teoría y la realidad observada en el ámbito empresarial. Se amplía la dimensión de análisis empresarial acorde con los nuevos enfoques hacia el factor humano en general y hacia la gestión del talento en particular.

En cuanto al contenido del capítulo, se expone con menor profundidad que en el Informe anterior, tanto la motivación y la justificación teórica del estudio de la GT, como los detalles técnicos de la parte metodológica de la construcción del indicador. Por el contrario, en coherencia con el seguimiento del estudio realizado en el informe precedente, se añade la descripción del cambio producido (entre 2020 y 2021) en los principales rasgos analizados sobre la gestión del talento en Galicia. Seguidamente, en el apartado 2, se especifican los principales aspectos tratados en torno a la gestión del talento y se contextualiza su relevancia en la actualidad desde un punto de vista teórico. En el apartado 3 se muestra el análisis realizado con la muestra de las empresas participantes y el seguimiento de los datos disponibles sobre nuestro indicador. Posteriormente, en el apartado 4, se presentarán los resultados del indicador GT, así como el ranking de las mejores empresas con indicador de gestión del talento. Finalmente, en el apartado 5 se exponen las principales conclusiones y reflexiones del estudio.

14.2. Gestión del Talento: concepto, importancia actual y efectividad

Si bien de forma generalizada se entiende por talento la capacidad personal para adquirir y generar conocimiento de utilidad, no existe una identificación tan clara respecto a la Gestión del Talento (GT). No obstante, la comprensión de la orientación empresarial hacia la GT va mejorando sustancialmente (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Autores como Warraich y Ahmed (2020) reconocen la necesidad de madurar en la conceptualización teórica de la GT y en los fundamentos de su empleo. En el mismo sentido, Ployhart y Bartunek (2019), Lawler y Bensol (2020) y Cooke et al. (2020) reclaman un mayor esfuerzo en alinear la teoría y la práctica contrastada en torno a la GT. Se apela a mostrar evidencia empírica sobre la efectividad de estrategias empresariales basadas en la puesta en valor del talento (personal y organizativo) a la hora de generar ventajas competitivas. En definitiva, la eficacia de la GT implicaría reconocer y fomentar las capacidades personales para innovar y aprovechar oportunidades emergentes en un entorno empresarial que, como recordábamos anteriormente, es cada vez más dinámico e incierto.

Así, más allá de haber superado la orientación tradicional de la administración-control de los recursos humanos, el desafío actual de la GT se enfoca en equilibrar las necesidades propias de las organizaciones con los objetivos y expectativas de las personas (Farndale et al., 2014, Jackson et al., 2014). Para un mayor detalle sobre la motivación y el origen de este tipo de enfoque estratégico, se remite a la publicación anterior, Informe ARDÁN 2021, en Arévalo et al. (2021).

Seguidamente se ilustra la relevancia que ha adquirido la GT en la literatura académica para posteriormente mostrar los efectos positivos de su puesta en marcha en el ámbito empresarial.

14.2.1. Importancia actual de la Gestión del Talento

Recientes publicaciones resaltan la importancia competitiva del factor humano y el liderazgo emprendedor centrado en la Gestión del Talento (GT) como la clave estratégica en la nueva realidad empresarial (Pagan-Castaño et al., 2022 y Aparisi y Ribes, 2022).

La globalización, la total disrupción tecnológica con la emergencia de adaptar procesos a nuevos fenómenos (como la electrificación de la economía o la digitalización), las variaciones socioeconómicas y demográficas y las sucesivas crisis mundiales, están configurando un entorno empresarial en el que es necesario centrarse en liderar de forma efectiva la GT para afrontar los continuos cambios (Claus, 2019; Reiche, Lee y Allen, 2019)².

A los elementos ya mencionados sobre el dinamismo del entorno se añaden dos más. Una competencia cada vez más agresiva y la creciente presión social demandante de actuaciones éticas y responsables en el cometido de los negocios. La actividad empresarial debe avanzar en el manejo de la información y dominio del progreso tecnológico, además de ser rentable, sostenible con la preservación ecológica y éticamente responsable.

La solución para combatir este difícil escenario surge de la Economía del Conocimiento. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1996), ambos aspectos (tecnológico e información) deben ser aprovechados y transformados en conocimiento para generar valor y riqueza. Con esta manifestación, el capital humano se reconoce como el factor clave de la empresa por la capacidad única (talento personal) de transformar la información en conocimiento. Por otra parte, organismos internacionales, como el Banco Mundial, recomiendan que los agentes económicos y sociales deben involucrarse en la creación, difusión y buen uso del conocimiento para que sus efectos positivos perduren (World Bank, 2007). Se generan retos y oportunidades de gran trascendencia para el sector empresarial en torno a la gestión del conocimiento. En consecuencia, el conocimiento permite vincular el talento personal (capacidad para generar conocimiento útil) y el talento organizativo (capacidad para canalizar dicho conocimiento hacia los objetivos empresariales). El papel estratégico de la GT conlleva una acertada combinación de ambos aspectos a través de líderes emprendedores con capacidad para atraer, desarrollar y fidelizar el talento personal (Berger y Berger, 2010; Lawler, 2011 y Álvarez, 2014). Kim et al. (2018) postula el éxito de este enfoque integrador en el ámbito empresarial, y su repercusión en la creación de empleo de calidad y en el aumento sostenible de la riqueza.

Las organizaciones orientadas hacia la GT destacan por considerar a los empleados como su principal activo, dejando de centrar su única atención en aumentar la productividad a través de estrategias de coste y/o diferenciación (ver Tarique (2021) y Elsharnouby y Elbanna (2021), entre otros)³.

Para que la GT sea reconocida como factor estratégico debe estar basada en potenciar la cualificación, el compromiso y la involucración de los empleados con las metas de la empresa. Desde una perspectiva académica, la GT se enmarca en la Teoría de Recursos y Capacidades, puesto que orienta la estrategia empresarial hacia el aprovechamiento de las potencialidades individuales y organizativas como fundamento de la diferenciación competitiva (Barney, 1991; Grant, 2006 y Álvarez, 2014).

La alta dirección debe estar implicada en la aplicación de la GT sin descuidar los objetivos globales de la organización. Para ello, se requiere un reajuste permanente de la planificación, ejecución y control de las prácticas encaminadas a optimizar la colaboración efectiva de los empleados. En gran medida, el éxito global de la implantación de un proceso continuado de GT depende de la implicación de los empleados. Para ello, es fundamental un liderazgo proactivo que fomente una cultura inclusiva, donde todos los trabajadores se sientan valorados y tengan la oportunidad de desarrollarse acorde con las expectativas generadas. Con estas premisas, la GT y la resiliencia empresarial resultan fundamentales para desarrollar el potencial de capacidades humanas y organizativas, así como para adaptarse al entorno y responder a las crisis globales (Lee et al., 2022).

² De forma particular, remitimos a Lee et al. (2022), Collings et al., (2021), Bailey y Breslin (2021), para contextualizar los múltiples efectos en las empresas, y en los gobiernos, de la crisis humanitaria derivada de la pandemia del COVID-19.

³ Para ampliar el análisis de la tendencia hacia los recursos humanos, remitimos a Lewis y Heckman (2006), Cappelli y Keller (2014) y Rivero y Dabos (2017) por ser referentes en la recopilación y síntesis de este cambio.

La complejidad de este tipo de gestión radica en encajar eficientemente los componentes de un equilibrio entre el desarrollo profesional de los empleados, el comportamiento responsable hacia el factor humano y el logro ético de unas metas sostenibles a largo plazo de la organización.

Tal como se manifiesta en Gallardo-Gallardo et al. (2020), uno de los mayores retos para las actuales empresas con GT, es avanzar eficazmente en la coherencia/integración de las distintas decisiones/actuaciones encaminadas a generar y mantener el talento. Para que la política empresarial de recursos humanos genere el resultado deseado, se requiere un proceso continuado de actuaciones basadas en el consenso y la colaboración (Hewett y Shanz, 2021). Seguidamente, abordaremos el estado de la cuestión en la evaluación de este tipo de estrategias a nivel empresarial.

14.2.2. Efectividad de la Gestión del Talento

El sistema empresarial en su conjunto, además de aportar riqueza nacional, también debe contribuir activamente a mejorar la calidad de vida en general. Tal como se indica en Harney y Collings (2021), las actuales dificultades contextuales brindan oportunidades para evaluar las respuestas empresariales sobre recursos humanos y su posible extensión a la investigación teórica de la GT.

Para dar respuesta a las actuales exigencias económicas, éticas y responsables, muchas organizaciones han intentado identificar, e implementar, estrategias de GT compatibles con un desempeño organizacional sostenible alineado con sus objetivos de mercado (Collings, Mellahi, y Cascio, 2019) y las expectativas de los grupos de interés (Hewett y Shanz, 2021). En consecuencia, para evaluar su efectividad debemos tener presente que este tipo de prácticas generan valor en la medida en que aumentan el desempeño empresarial (Han et al., 2019) y/o satisfacen mejor las necesidades de las múltiples partes interesadas (Hewett y Shantz, 2021).

La revisión realizada de la literatura proporciona concluyentes evidencias para sustentar, con apoyo teórico y empírico, que la GT es una poderosa herramienta para el éxito empresarial. Así, en Yulk (2005), Guest, et al. (2000) y Stewart y Shamdasani (2014), entre otros, se concluye que el liderazgo que enfoca la gestión de los recursos humanos desde la alta dirección se relaciona positivamente con los resultados del desempeño organizacional. En la misma línea, Carmeli et al. (2011) muestra que existen vínculos de estimulación mutua entre el desempeño de los líderes estratégicos y de los equipos de trabajo, y la influencia de ambas ejecuciones en los resultados de la empresa. Otras investigaciones más alejadas en el tiempo también demuestran el papel de los líderes empresariales en beneficio de los intereses de la organización (por ejemplo, Smith et al., 1984). Para una mayor exposición sobre la relación causal entre liderazgo y resultados empresariales, remitimos a Kim et al. (2018) quién a su vez, hace referencia a estudios relacionados, que cuentan con el respaldo metodológico de metaanálisis bien diseñados como Judge y Piccolo (2004).

Como se ha comentado anteriormente, las decisiones empresariales con enfoque de GT fomentan un ambiente propicio para la creatividad, la innovación, la asunción de riesgos y la resolución de problemas, con una visión de sostenibilidad a medio y largo plazo. Sin embargo, coincidimos con Mazzei (2018) al advertir de la necesidad de una cuidadosa contextualización de las estrategias empresariales, a la hora de entender y generalizar los efectos de su aplicación.

Antes de atender a nuestro objetivo centrado en el diagnóstico de la GT en el tejido empresarial gallego, citamos el trabajo de Álvarez (2014), por analizar el efecto de este tipo de gestión de forma específica en las PYMES gallegas. Los resultados de Álvarez evidencian que determinadas prácticas de desarrollo del talento, tanto personal como organizacional, afectan positivamente a la satisfacción laboral y a la rentabilidad económica sostenible en las empresas analizadas.

Seguidamente, se describe la situación actualizada de las políticas y resultados más relevantes asociados a la GT en Galicia para posteriormente, en el apartado 4, presentar el indicador de GT construido y la identificación de las empresas mejor valoradas según dicho indicador.

14.3. La Gestión del Talento en las empresas gallegas

En el apartado anterior se señala la importancia de la Teoría de Recursos y Capacidades al poner el foco en el talento humano. A partir de ese fundamento, se construye un indicador de GT basado en un modelo de gestión y cuyo proceso de elaboración se describe detalladamente en el Anexo metodológico. En este apartado se analiza la situación de la gestión del talento en las empresas gallegas apoyándose en la descripción de dicho proceso.

Siguiendo el esquema propuesto en el modelo, se van a analizar las respuestas que los empresarios dieron a la encuesta sobre gestión del talento realizada en el primer trimestre de este año, cuyos resultados permiten aproximar la situación presente (año 2021) de la gestión del talento de las empresas gallegas. No obstante, hay que tener en cuenta que los datos relativos a resultados económico-financieros asociados a la gestión del talento corresponden al año 2020, lo cual puede sesgar algo los indicadores elaborados.

El apartado consta de siete epígrafes. En el primero se resume el modelo utilizado para evaluar la gestión del talento. A continuación, se describen las características de la muestra seleccionada y se analizan los distintos factores que, atendiendo al modelo previo establecido, caracterizan la gestión del talento de las empresas gallegas. Los dos epígrafes siguientes se dedican a estudiar la situación del talento en las empresas gallegas: primero, el capital humano que contienen, y después, los sistemas de organización y gestión de los RRHH. Posteriormente, se exponen las distintas actuaciones llevadas a cabo, donde se incluyen las políticas de promoción y contratación, así como las políticas de formación. Finalmente, en el último epígrafe de este apartado se analizan algunas características sobre el desempeño que el talento lleva asociado para mejorar los resultados empresariales. En este análisis se incluyen los indicadores para evaluar los resultados y las actuaciones en seguridad y salud dentro de la empresa.

14.3.1. Modelo para evaluar la GT

Según Álvarez (2014), la cultura del talento implica poner en práctica procedimientos para la identificación del talento, su valoración, su estímulo y su retención. En consecuencia, deducimos que los principios que deben imperar para la gestión integral del talento son: reconocer, atraer, formar y desarrollar un marco institucional hacia la cultura del talento colaborativo. Así, en primera instancia se precisa un reconocimiento del potencial de talento disponible como medio para evaluar las necesidades y orientar de forma efectiva su formación y desarrollo profesional. Por su parte, la atracción del talento tiene que ver con el proceso de selección, buscando la oportuna cualificación y actitud para alinear la estimulación y el aprovechamiento del conocimiento con los valores empresariales. La formación continuada permitirá asegurar la preparación adecuada y la transmisión interna del conocimiento, para optimizar el desempeño individual y global. Finalmente, para retener el talento y que surja el efecto deseado, es preciso el desarrollo del talento colaborativo, facilitando la creatividad, la iniciativa personal y su valoración. Para ello se debe fomentar la movilidad, la flexibilidad y la posibilidad de una promoción hacia una carrera profesional acorde con las expectativas generadas.

Ante la dificultad de orientar y evaluar las mejores prácticas sobre este conjunto de desafíos, en nuestro modelo se ilustra de forma sencilla la secuencia del proceso interno implicado en la GT empresarial. Asumiendo una permanente influencia externa derivada del entorno empresarial, en la Figura 1 se muestran tres estadios presentes en el ámbito interno de la GT de la empresa: situación del capital humano (fase inicial del proceso de análisis que representa la base de los recursos humanos y organizativos para la acción), actuación (fase de aplicación de políticas empresariales) y resultados (efectos empresariales conseguidos).

El sentido de cada flecha indica una influencia causa-efecto entre los elementos afectados en torno a la gestión del talento. Así, por ejemplo, la situación inicial tiene un efecto parcialmente determinante sobre las actuaciones y sobre los resultados. A su vez, dicha situación es, en gran medida, consecuencia de los resultados y actuaciones realizadas previamente.

► Modelo propuesto de Gestión de Talento

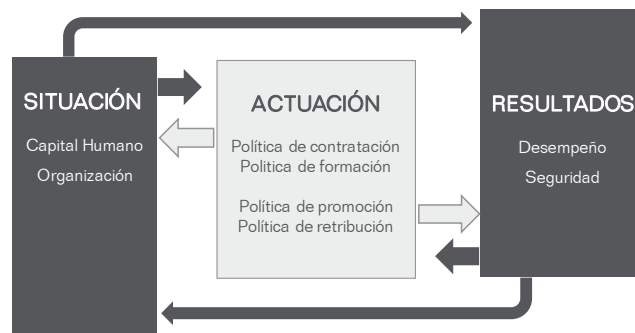


Figura 1. Fuente: Elaboración propia

Para la exposición del modelo procede describir los elementos que componen cada uno de sus estadios. Los datos sobre la situación de los empleados y resultados son los más fáciles de obtener por formar parte de los registros de la empresa. En Sáez (2000) se identifican como los elementos tangibles de los recursos humanos: *"Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa"* (Sáez, 2000 pág.73).

A diferencia de la objetividad que puede caracterizar a la situación del capital humano y de los resultados empresariales, la concreción de las políticas de actuación implica una gran subjetividad y dificultad en la generalización de su puesta en práctica.

En coherencia con los principios descritos en el Informe de 2021 sobre la GT en el que, tras la pertinente revisión de la literatura, se opta por determinar cuatro tipos de políticas: contratación, formación, promoción y retribución. Consideramos que estas descripciones son lo suficientemente completas y complementarias entre sí, para englobar a cualquier otra práctica empresarial sobre la GT de descripción más específica:

- las políticas de **contratación** incorporarían, entre otras actuaciones, la especificación de la relación de puestos, el análisis y descripción de necesidades de posiciones y determinación de vacantes, el proceso de selección y reclutamiento;
- en las políticas de **formación** cabría considerar, por ejemplo, el estudio de necesidades sobre conocimientos y habilidades, el desarrollo individual, el establecimiento de planes de sucesión, la planificación de la carrera profesional;
- en las políticas de **promoción** encajarían actuaciones que promuevan la puesta en valor de determinados puestos, responsabilidades y comportamientos con objeto de persuadir/estimular al personal hacia los intereses de la organización; y
- en las políticas de **retribución** se encontrarían aquellas actuaciones encaminadas al reconocimiento de la valía y talento personal a través de la identificación y la evaluación del desempeño.

Finalizando con la descripción resumida del modelo, procede indicar que la consecución circular de las relaciones entre los tres estadios (situación-actuación-resultados) representa una visión integradora y dinámica en el tiempo. El dinamismo se impulsa reajustando las políticas establecidas, o incorporando nuevas prácticas que apoyen la consecución de los retos estratégicos a afrontar, los cuales deben estar alineados con las variaciones y tendencias del entorno socioeconómico.

El reajuste requiere necesariamente un proceso continuo de retroalimentación. Un esfuerzo consciente hacia la mejora continua que implica un permanente replanteamiento hacia la optimización de cada estadio. Esta necesidad constante de afrontar y adaptarse a los cambios puede provenir de factores externos, pero también puede venir impulsada por la propia empresa a través del éxito, en algún tipo de innovación o en alguna de las acciones realizadas. El modelo presentado sobre la GT esboza el esquema en el que se fundamenta el indicador sintético que evaluará la GT de las empresas gallegas. Si bien se remite al Anexo para mayor detalle sobre la parte metodológica de su construcción, en el análisis que se muestra seguidamente aludimos a la descripción y evaluación de aquellas acciones/políticas relevantes para el éxito empresarial tras haber justificado su consideración en el indicador de la GT.

14.3.2. Características de la muestra

La encuesta fue realizada durante los meses de febrero a mayo de 2022. Contestaron 372 empresas. Las características de las empresas incluidas en la muestra obtenida permiten conocer el grado de representatividad de las empresas respecto al total de Galicia.

► Porcentaje de empresas en la muestra según su tamaño

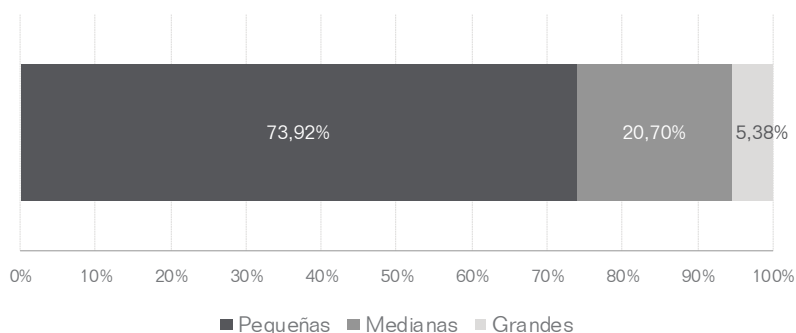


Figura 2. Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 señala las características en tamaño de las empresas que respondieron la encuesta. Se observa que la mayoría son pequeñas empresas (un 73,9%). Aun así, hay un cierto sesgo hacia las medianas y grandes empresas, puesto que el porcentaje de empresas pequeñas en Galicia en el año 2020 era del 97,26%.

No obstante, ese sesgo va a permitir obtener una información más precisa sobre la gestión del talento, puesto que un mayor tamaño facilita introducir prácticas y políticas asociadas a dicha gestión.

► Porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad

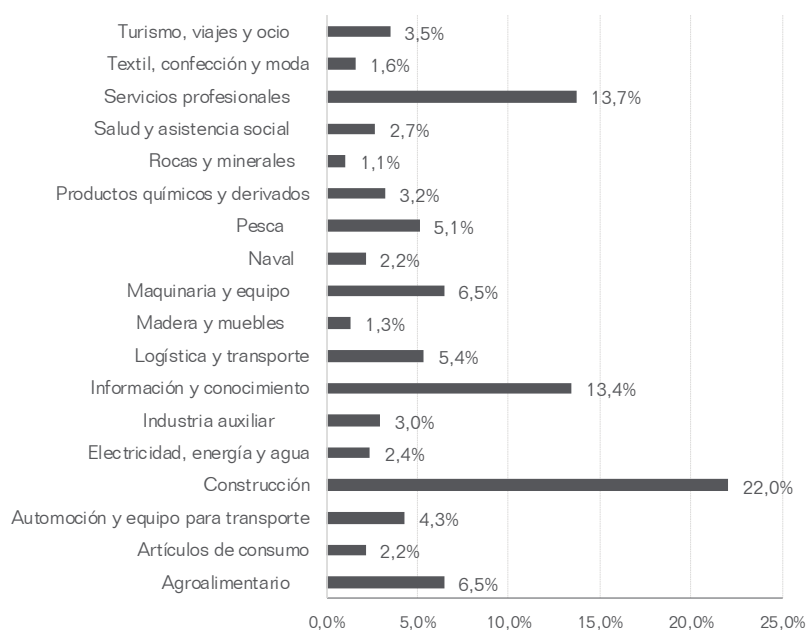


Figura 3. Fuente: Elaboración propia

Complementariamente, en la Figura 3, se recoge el porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad, mostrando que cerca de la cuarta parte corresponden al sector de la Construcción, quedando algo sobrerrepresentado, tanto por su número como porque concentran un gran número de empresas orientadas hacia una mejor gestión del talento.

Para completar la caracterización de las empresas de la muestra, se expone a continuación una descripción del comportamiento de algunos indicadores económicos de las empresas, asociados al tamaño, que participan en la muestra según el sector.

Los indicadores seleccionados son los valores promedio, para cada sector de actividad en 2020, de los activos netos, la cifra de negocios, el valor añadido bruto y el número de empleados. Cabe indicar que los activos muestran los recursos tangibles e intangibles de que dispone la empresa y su capacidad de inversión. Las ventas señalan la capacidad de llegar al mercado. El empleo sugiere la cantidad de recursos humanos que utiliza. Finalmente, el valor añadido bruto indica la capacidad de generar valor en la empresa.

La Tabla 1 recoge esos indicadores clasificados por sectores económicos, lo que facilita la correspondiente caracterización de la muestra disponible. En ella se observa que el mayor tamaño en número de empleos promedio es en Salud y Asistencia Social, con más de 200 empleados en promedio por empresa, seguido del sector de Productos Químicos y el de Servicios Profesionales, con más de 100 empleados en promedio. El más pequeño es el Electricidad, Energía y Agua con menos de 25 empleados en promedio, seguido de Automoción y Equipo para Transporte y Rocas y Minerales, si bien este sector aglutina un reducido peso sobre el total de la muestra.

► **Indicadores del tamaño y situación de las empresas de la muestra**
(promedio)

| | Activos | VAB | Empleo | Ventas |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------|---------------------|
| Agroalimentario | 15.233.782,80 | 3.593.855,00 | 83,15 | 18.250.381,22 |
| Artículos de consumo | 3.778.810,99 | 1.154.279,38 | 28,75 | 6.614.463,63 |
| Automoción y equipo para transporte | 5.557.022,19 | 1.864.858,06 | 37,69 | 7.945.778,75 |
| Construcción | 10.374.322,79 | 586.665,46 | 44,01 | 6.799.343,11 |
| Electricidad, energía y agua | 4.356.311,82 | 1.277.313,44 | 19,50 | 6.684.160,00 |
| Industria auxiliar | 14.286.585,37 | 3.005.871,60 | 60,04 | 10.752.245,60 |
| Información y conocimiento | 5.728.540,85 | 1.717.676,00 | 82,76 | 2.810.531,71 |
| Logística y transporte | 6.593.670,19 | 3.218.399,42 | 91,26 | 7.261.586,37 |
| Madera y muebles | 6.331.971,86 | 1.568.526,40 | 45,40 | 5.362.722,60 |
| Maquinaria y equipo | 7.537.937,12 | 2.754.916,38 | 42,90 | 7.672.176,57 |
| Naval | 5.996.499,05 | 2.843.425,75 | 55,20 | 7.902.311,75 |
| Pesca | 9.700.112,54 | 2.191.226,42 | 49,89 | 12.321.201,79 |
| Productos químicos y derivados | 44.425.313,95 | 10.077.330,55 | 106,91 | 31.437.047,27 |
| Rocas y minerales | 6.593.504,65 | 1.796.393,00 | 32,93 | 7.763.519,25 |
| Salud y asistencia social | 4.231.316,05 | 8.560.256,89 | 283,91 | 12.876.132,11 |
| Servicios profesionales | 6.919.562,63 | 4.635.609,22 | 181,87 | 6.224.032,47 |
| Textil, confección y moda | 3.146.680,70 | 1.163.219,67 | 41,67 | 3.044.053,50 |
| Turismo, viajes y ocio | 16.346.535,62 | 5.478.903,30 | 40,30 | 8.065.756,60 |
| Promedio total | 9.517.062,03 | 2.726.435,91 | 80,83 | 8.355.512,28 |

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Comparando con el año anterior, se pone de manifiesto que, con relación a los activos, el mayor sector es el de Productos químicos, seguido de Pesca, mientras que el menor sigue siendo el de Textil, confección y moda. En VAB el mayor es también Productos químicos y derivados, mientras que ahora el segundo es Turismo, viajes y ocio, y el menor es de nuevo Textil, confección y moda. En cifra de negocios el mayor es la Pesca, seguido de Productos químicos, y el menor, una vez más, Textil, confección y moda.

14.3.3. Situación del Talento

Un aspecto básico del talento se refiere a los conocimientos del personal de las empresas, que son la base del talento. Se precisa, por tanto, de un reconocimiento del potencial de talento disponible, como medio para evaluar las necesidades y orientar de forma efectiva su formación y desarrollo profesional. Para ello, resulta ilustrativo describir el nivel educativo del capital humano existente en la organización, a través de la identificación de los niveles de formación y su distribución en los diferentes puestos de la empresa.

► Porcentaje de empleados por calificación y estrato

| | Directivos | Técnicos | Servicios administrativos y de apoyo | Operarios | Total |
|--|------------|----------|--------------------------------------|-----------|--------|
| 1. Doctorado universitario | 0,2% | 0,7% | 0,0% | 0,0% | 0,9% |
| 2. Grado de más de 240 ECTS (*), Licenciatura, Arquitectura, ingeniería, másteres, especialidad en Ciencias de la Salud y equivalentes. | 2,4% | 12,0% | 2,7% | 2,7% | 19,7% |
| 3. Grado de 240 ECTS o título universitario | 0,7% | 8,3% | 2,3% | 0,9% | 12,2% |
| 4. Ciclo Formativo de Grado Superior, FPPII y equivalentes; título propio universitario de 2 o más años que requiere el bachillerato | 1,0% | 9,8% | 9,8% | 4,9% | 25,6% |
| 5. Bachiller, BUP, COU, Bachiller Superior, Ciclo Formativo de Grado Medio, FPI; Grado Medio/Profesional de Música y Danza, FP Básica, y similares; EO idiomas - nivel avanzado. | 0,5% | 3,4% | 2,5% | 14,3% | 20,8% |
| 6. Otros estudios | 2,2% | 3,1% | 0,3% | 15,3% | 20,9% |
| | 7,0% | 37,3% | 17,7% | 38,1% | 100,0% |

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 señala el porcentaje de empleados existentes en el conjunto de las empresas según su cualificación y el nivel de puesto en el que se encuentran. Analizando la estructura de los puestos, se observa que un 7% son directivos, un 37.3% técnicos, un 17,7% administrativos o dando apoyo a la empresa y un 38,1% son operarios. Este último porcentaje disminuye respecto al año anterior, mientras que el resto se incrementa. El peso del alto número de técnicos sugiere un cierto sesgo hacia empresas con alta cualificación.

Al observar la cualificación en su conjunto, se aprecia que el porcentaje de doctores empleados en las empresas gallegas de la muestra no llega al 1% (es un 0,9%); el 19,7% tienen másteres; solo un 12,2% tienen un título de graduado o licenciado de 240 ECTS; un 25,6% tienen título de formación profesional superior; un 20,8% presentan título de bachillerato o ciclo formativo medio y un 20,9% tienen otros estudios de menor nivel académico. Esto señala que las personas con doctorado, o son muy pocas o no son muy demandadas en las empresas gallegas, algo que no ocurre con los másteres, que tienen una mayor aceptación que los títulos de grado únicamente. Los títulos de formación profesional y/o bachillerato son en conjunto los más demandados: cerca del 50% de los empleos están ocupados por personas con estas dos titulaciones. Se observa un incremento de la formación profesional superior respecto al año anterior, sugiriendo un mejor ajuste del mercado laboral.

Analizando la tabla con mayor detalle, se pueden indicar algunos resultados de interés. Por ejemplo, si observamos la distribución de los puestos de trabajo en cada titulación, se aprecia que mayoritariamente los directivos (un 34%) y los técnicos (un 32%) disponen de un título de máster. Los empleados en servicios administrativos tienen un título de ciclo formativo de grado superior (un 56%), mientras que los operarios son esencialmente de otros estudios (un 40%), aunque también un alto porcentaje (38%) tienen bachiller o formación profesional de primer grado. Complementariamente, si vemos en qué puesto de trabajo se incluye cada titulación, se observa que los doctores (un 74,7%), los másteres (un 60,8%) y los grados de 240 ECTS (un 68,1%) trabajan esencialmente de técnicos; los ciclos formativos superiores suelen trabajar de administrativos o técnicos (un 38,5% en ambos casos), mientras que los bachilleres y formación profesional (un 69,7%) y los que tienen otros estudios (un 72,5%) trabajan fundamentalmente de operarios.

14.3.4. Sistemas de organización y gestión de los recursos humanos

Para conocer la situación de la gestión del talento es necesario analizar el sistema de organización del capital humano de la empresa, que sirve como base para la gestión del talento. En particular, en la Figura 4 se exponen las diferentes prácticas consideradas en la gestión de recursos humanos, proporcionando los porcentajes de empresas de la muestra que las realizan.

Se observa que la práctica más común es la de buscar ideas de mejora entre los empleados (un 73,9% de las empresas dicen tener algún sistema), seguida muy de cerca por la existencia de sistemas de comunicación formal (un 71,5%). Ambos porcentajes son ligeramente menores que los obtenidos el año anterior. Los grupos de mejora y los sistemas formales de seguimiento de los empleados existen en más del 55% de las empresas encuestadas. Finalmente, los

certificados de buenas prácticas y las auditorías de RRHH son los menos comunes en las empresas, con un 10,2% y 16,7% respectivamente. Estos últimos algo por encima del año anterior. De nuevo, estos resultados señalan la importancia de insistir en estas últimas buenas prácticas para mejorar la gestión de las empresas.

► **Gestión de recursos humanos**

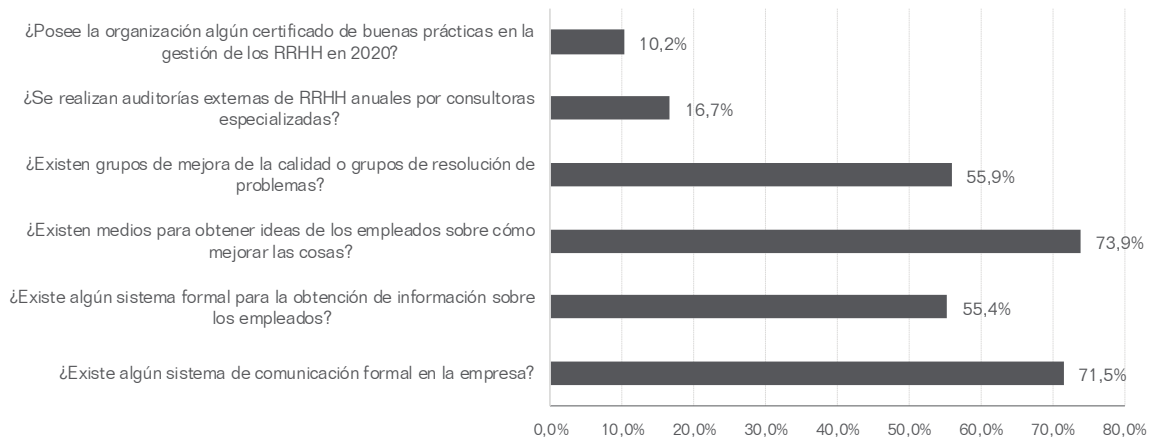


Figura 4. Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante para la gestión del talento está asociado a la forma en la que se organizan y se evalúan las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos.

La Figura 5 señala el porcentaje de empresas de la muestra que tiene algún indicador asociado a esas medidas o a esos sistemas de organización. Las evaluaciones de estos sistemas siguen una dinámica similar al año anterior.

Se observa que el sistema más común es el que trata de evaluar la mejora en la eficiencia de los RRHH (un 65,1% de las empresas responden que lo tienen) mientras que el menos común es el sistema de mejora en el grado de acuerdo interjueces, posiblemente porque muchas empresas no hagan uso de la selección externa del personal. Por su parte, la digitalización se sigue manifestando como un proceso pendiente, solo un 29,6% de las empresas participantes indican tener esa área digitalizada, aunque ha habido una mejora respecto al año anterior.

De modo semejante, solo un 36,3% dice tener digitalizados los programas de formación, también mostrando una ligera mejora respecto al año previo. Tampoco es muy alta la existencia de sistemas de satisfacción con la formación recibida. Los sistemas para evaluar las ratios de desempleo y de satisfacción también son poco comunes en el conjunto de empresas, no llegando al 40% los que responden tenerlo. El resto de los sistemas existen en alrededor del 50% de las empresas.

► Sistemas de evaluación de organización de los RRHH



Figura 5. Fuente: Elaboración propia

Otro ámbito de interés en el estudio del talento tiene que ver con los sistemas existentes para el análisis de los puestos de trabajo y su adecuación con los recursos humanos de la empresa. En ese sentido, se preguntó a los empresarios por tres aspectos que se recogen en la Figura 6.

► Análisis de puestos de trabajo

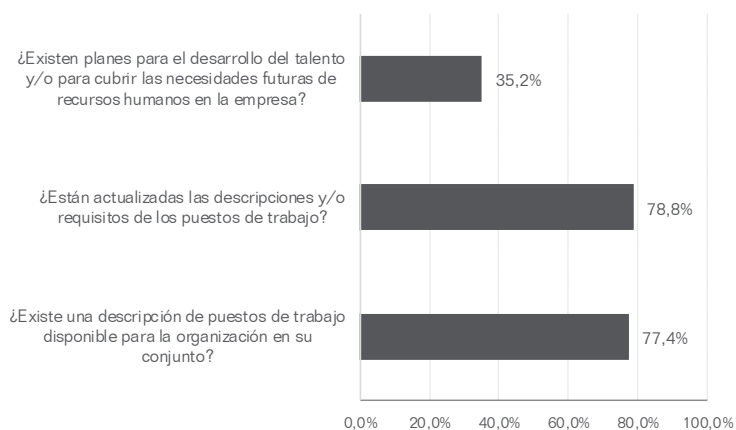


Figura 6. Fuente: Elaboración propia

Los sistemas de análisis de puestos más comunes en las empresas de la muestra se corresponden con la descripción de sus puestos de trabajo (un 77,4%) y la actualización de dichas descripciones (un 78,8%), incrementando ligeramente los valores del año previo; sin embargo, es menos frecuente tener planes para el desarrollo del talento (35,2%). De modo similar al informe del año pasado, este resultado sugiere que muchas empresas tienen un cierto enfoque hacia la gestión de los recursos humanos, pero aún no llega al nivel para ser identificada como una gestión del talento, propiamente dicha.

14.3.5. Políticas de promoción y contratación

La atracción del talento guarda relación con el proceso de selección, buscando la oportuna cualificación y actitud para alinear la estimulación y el aprovechamiento del conocimiento con los valores empresariales. Además, para retener el talento y que surja el efecto deseado, es preciso el desarrollo del talento colaborativo, facilitando la creatividad, la iniciativa personal y su valoración. Para ello, se debe fomentar la movilidad, la flexibilidad y la posibilidad de una promoción hacia una carrera profesional acorde con las expectativas generadas.

La forma de atraer y mantener el talento se concreta en las políticas de promoción y contratación, que van a ser un elemento fundamental de la buena gestión del talento por parte de las empresas.

Respecto a las políticas de promoción, se puede observar en la Figura 7 que la valoración de los mandos es el principal instrumento de promoción (usado en el 60,2% de las compañías), aunque la adecuación al puesto (con un 56,2%) también es mayoritariamente considerado. Menos comunes son los objetivos de formación (un 30,1%), la antigüedad (un 33,3%) y el cumplimiento de objetivos económicos (un 26,6%). Los valores son ligeramente superiores al año anterior, reduciéndose únicamente en las políticas asociadas a la antigüedad. Solo un 26,3% indican que existe un manual de política de promoción del personal no discriminatoria y objetiva, mostrando la necesidad de mejora en este aspecto en el conjunto de las empresas gallegas.

En conjunto, parece que los aspectos subjetivos son los que más se tienen en cuenta, de acuerdo con la evaluación de los superiores, tanto en la consideración del empleado como en la adecuación al puesto. Sería recomendable una mejora en la línea de objetivar el proceso en un futuro.

► Políticas de promoción

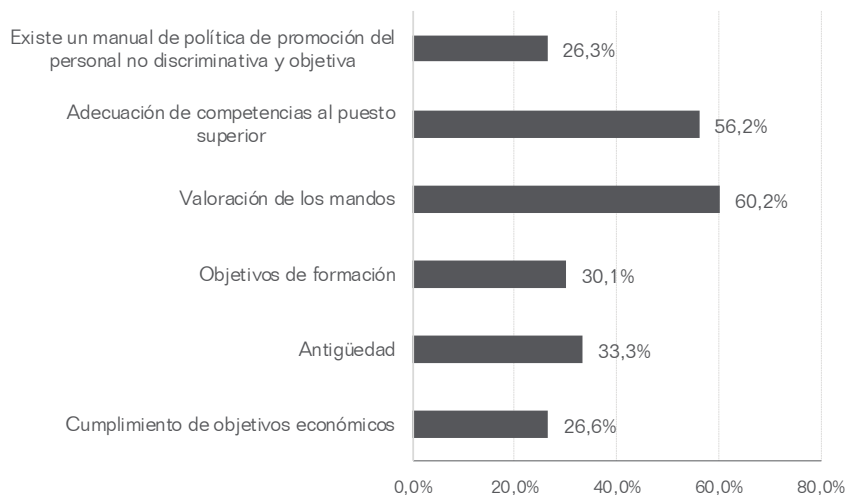


Figura 7. Fuente: Elaboración propia

De modo semejante al proceso de promoción, es fundamental analizar el proceso de selección y seguimiento del nuevo personal. Se estudian inicialmente las prácticas de reclutamiento, al considerar que la forma de seleccionar el talento permite proporcionar las bases del futuro talento de la empresa.

► Prácticas de reclutamiento



Figura 8. Fuente: Elaboración propia

La Figura 8 señala el porcentaje de empresas que presentan alguna de las prácticas de reclutamiento señaladas. Se observa que la mayoría de las empresas (el 74,7%) tiene una descripción de perfiles necesarios, y un 62,4% realizan una descripción previa de las vacantes. Ambos valores son ligeramente superiores al año anterior, lo que podría indicar un mayor interés por mejorar el talento de la empresa. Un 37,1% tiene un sistema definido de valoración objetiva y un 31,5% declara disponer de un manual de política de selección objetiva. De nuevo se observa que, habiendo interés por gestionar el talento, todavía se realiza de una forma un tanto subjetiva.

Otro ámbito útil de análisis es la selección externa del personal, puesto que muestra el grado de profesionalidad de la empresa y, en ese sentido, su compromiso con la gestión del talento. A la vista de los resultados, un 46,5% responden que realizan selección externa del personal, algo superior al año previo, lo que es indicio de una mayor objetividad en el proceso. No obstante, este porcentaje señala que no llegan a la mitad las empresas con procesos externos. La forma de llevarla a cabo es muy variada, en algunos casos, combinando diferentes actividades. La Figura 9 recoge en su conjunto la forma de seleccionar externamente el personal.

Se observa que un 39% buscan un encaje curricular con el puesto de trabajo; un 37,4% lo realizan mediante gente conocida; un 29% aprovechan las prácticas de la universidad para seleccionar los mejores estudiantes; un 18,8% seleccionan mediante empresas de trabajo temporal; por último, un 27,7% lo hacen a través de consultoras especializadas. Hay un ligero incremento de las consultoras y de las referencias de gente conocida, disminuyendo las prácticas y las empresas de trabajo temporal. En conjunto, de nuevo, vuelve a primar la subjetividad en el proceso de gestión del talento de las empresas.

► Selección externa del personal

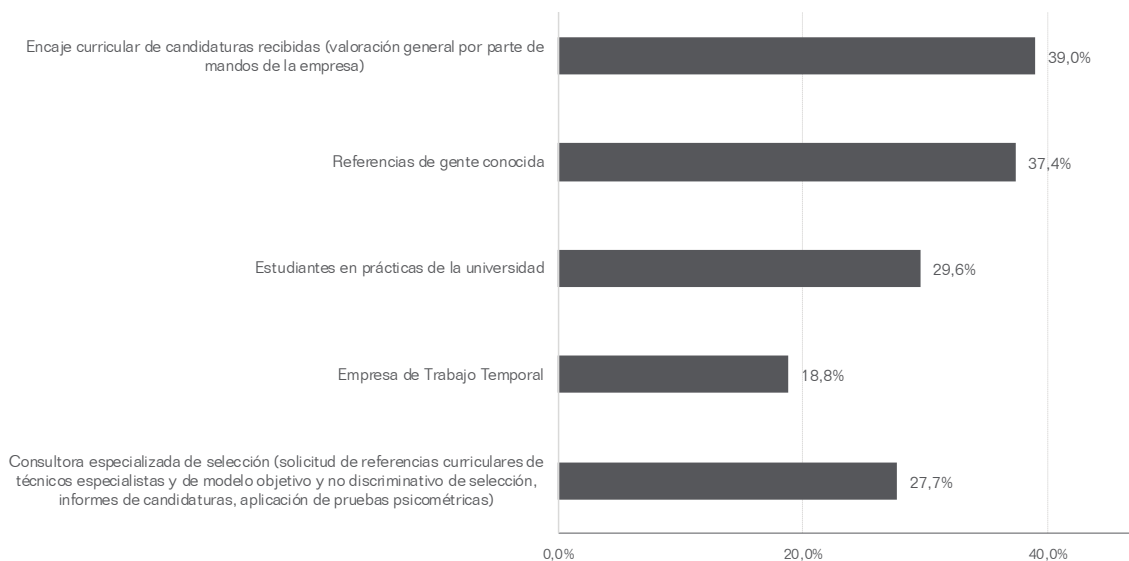


Figura 9. Fuente: Elaboración propia

Entre otras cuestiones analizadas cabe indicar que la realización de entrevistas sigue siendo un recurso muy utilizado antes de contratar un nuevo empleado, puesto que el 84,1% de las empresas responden hacerlo. Las decisiones y tramitación de una vacante o necesidad suelen tomarse internamente (el 87,8% indica hacerlo así). El tiempo aproximado medio en cubrir un puesto es de 25,7 días.

Respecto a la forma de llevar a cabo el proceso de selección, se preguntó por una serie de prácticas comunes para el seguimiento en la selección del personal. Las respuestas vienen recogidas en la Figura 10.

En ella, se observa que el seguimiento de la trayectoria de cada empleado es la práctica más comúnmente seguida por las empresas, en un 66,1% de los casos; sin embargo, el resto de los instrumentos no son tan utilizados: un 11% realiza test psicológicos, un 24,2% tiene instrumentos para evaluar la acogida y un 39,2% realiza un plan de acogida. No obstante, se observa un ligero aumento respecto al año anterior, apuntando a que las empresas en su conjunto van mejorando en cuanto al proceso de selección de personal, añadiendo más prácticas a dicho proceso.

► Proceso de selección de personal

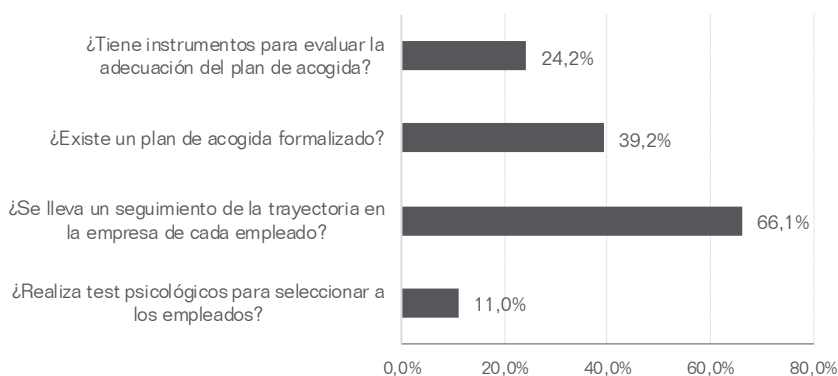


Figura 10. Fuente: Elaboración propia

La valoración que los empresarios tienen de su proceso de selección del personal es alta en promedio, un 3,91 sobre 5, indicando que en general están satisfechos con la gestión del talento que practican, aunque del análisis realizado se deriva que aún exista margen de mejora.

14.3.6. El proceso de formación de los recursos humanos

La formación continuada permitirá asegurar la preparación adecuada y la transmisión interna del conocimiento, para optimizar el desempeño individual y global. Consecuentemente, un ámbito esencial en la gestión del talento tiene que ver con la formación que se lleva a cabo del personal de la empresa. El 74,6% de los entrevistados asegura efectuar regularmente un análisis de las necesidades de formación.

Cuando se les pregunta cómo se lleva a cabo este análisis (ver Figura 11), solo el 22,5% manifiesta realizarlas con consultores externos, un 63,1% señala que las decide el equipo de dirección y un 58% indica que las propone el propio personal de la empresa. De nuevo, se observa el alto contenido subjetivo de la gestión del talento en este aspecto.

Un 49% manifiesta llevar a cabo programas formales de capacitación, para enseñar a los nuevos empleados las habilidades que necesitan para realizar su trabajo; ese porcentaje se incrementa ligeramente (hasta el 50,7%) cuando se le pregunta por la realización de programas de capacitación específicos para personas en las habilidades que son más críticas para sus trabajos.

► Análisis de las necesidades de formación

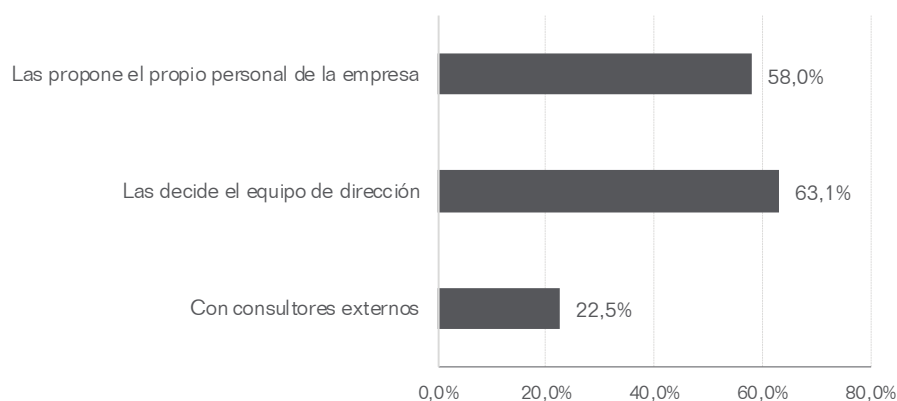


Figura 11. Fuente: Elaboración propia

La motivación para llevar a cabo esos programas es variada, tal como se recoge en la Figura 12. Se observa que la motivación más común (un 78,8%) es la que se apoya en la iniciativa del propio personal y aprobación de la dirección. Un porcentaje similar de empresas (un 75,5%) se apoya en la motivación basada en hacer uso de criterios marcados previamente por iniciativa de la dirección y conocidos por el personal. El resto de las motivaciones es menos utilizado, estando entre el 21% de la obligación recogida en los contratos, y el 31,5% de la obligación recogida en la negociación colectiva.

► Motivaciones para la formación

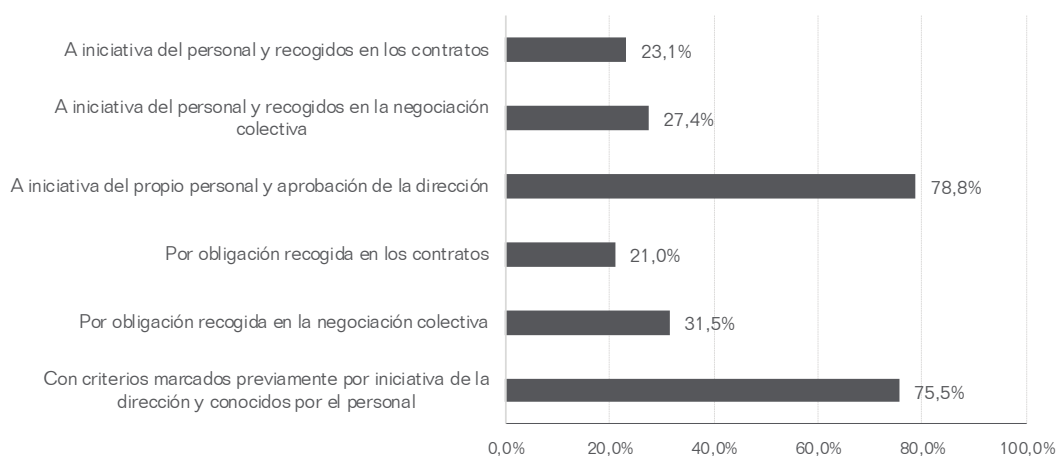


Figura 12. Fuente: Elaboración propia

Complementariamente, tiene interés analizar cómo se evalúan los programas de formación específicos. La Figura 13 señala los instrumentos utilizados en las diferentes empresas encuestadas. Los resultados apuntan a que la evaluación por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...) es la más común en las empresas (un 64%), seguida de la evaluación por cumplimiento de objetivos de desempeño posteriores (un 54,3%). La menos frecuente es aquella que se realiza por medio de consultores externos, que solo un 22,3% de las empresas indica realizarla. Se observa una ligera mejora respecto al año anterior en todos los criterios.

► Forma de evaluar la formación

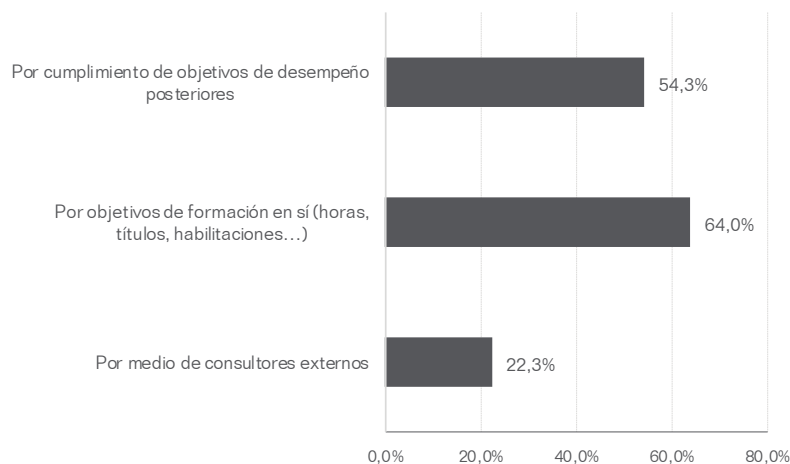


Figura 13. Fuente: Elaboración propia

El promedio de horas de formación registradas al año es de 4.537 por compañía.

Si bien se puede presuponer que existen políticas de formación específicas en las empresas, para asignar a los trabajadores a los diferentes programas de formación, las respuestas señalan que solo el 50,7% de las empresas aplican algún criterio para esta asignación.

► Criterios para enviar a los trabajadores a programas de formación

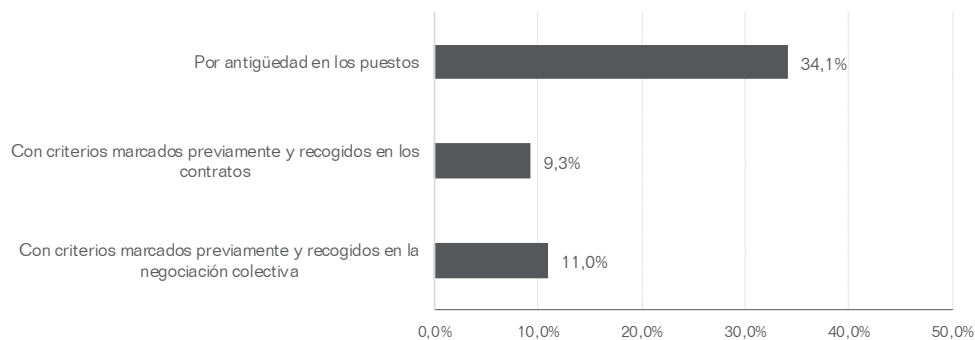


Figura 14. Fuente: Elaboración propia

Profundizando en el interés por los criterios aplicados se obtiene que, el 34,1% de las empresas responden que lo hacen por antigüedad en los puestos; un 11% lo hacen con criterios marcados previamente y recogidos en la negociación colectiva; un 9,3% lo hace con criterios marcados previamente y recogidos en los contratos y, finalmente, un 16,3% manifiesta utilizar otros criterios.

En su conjunto, estas respuestas inducen a pensar que las políticas de formación no estarían todavía suficientemente profesionalizadas, siendo ésta una de las asignaturas pendientes en el proceso de gestión del talento de las empresas gallegas.

14.3.7. El desempeño y conservación del talento

El desempeño asociado al talento indica si la gestión del talento llevada a cabo por la empresa presenta los resultados deseados. Por lo tanto, es conveniente conocer los instrumentos de que dispone la empresa para evaluar ese desempeño y las condiciones laborales en que es desarrollado. Esto implica analizar dos aspectos complementarios. Por una parte, el desempeño del talento y las medidas asociadas a él. Por otra parte, las actuaciones de seguridad y salud laboral, que facilitan condiciones dignas en el trabajo, atrayendo el talento más valioso a la empresa.

Se analizaron en primer lugar los instrumentos existentes en la empresa para evaluar el desempeño de los RRHH. La Figura 15 recoge la existencia de algunos de los instrumentos en el caso de las empresas gallegas entrevistadas. Los resultados señalan que el instrumento más habitual en las empresas (con el 51,9%) es la existencia de reuniones de revisión periódica del desempeño entre supervisor y empleado. También es bastante habitual (un 42,2% de las empresas) la existencia de medidas para corregir un desempeño ineficiente y para premiar un desempeño excepcional, y un 40,9% de las empresas dicen tener métodos y herramientas de evaluación del desempeño. Menos común, aunque bastante similar por alcanzar el 35,5%, es que cada empleado reciba regularmente (al menos una vez al año) una evaluación formal de su desempeño. Por otra parte, se obtiene que menos del 25% de las empresas (un 24,2%) dicen tener un registro por escrito de las calificaciones del desempeño de los empleados.

► Evaluación del desempeño del talento

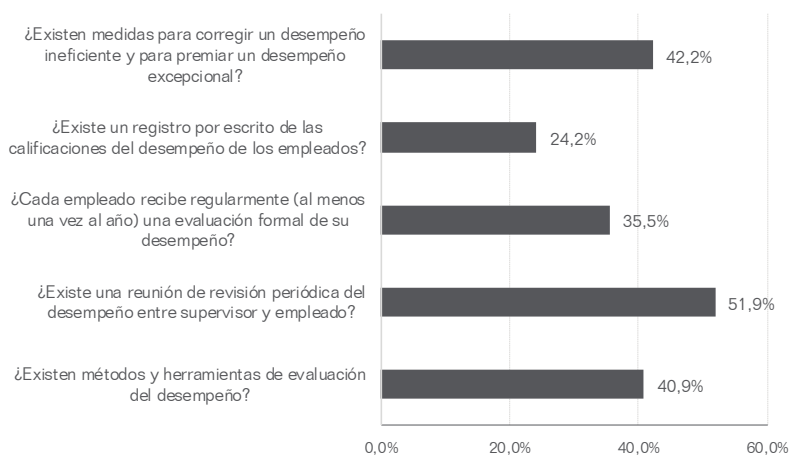


Figura 15. Fuente: Elaboración propia

Una forma de comprobar la buena valoración del desempeño del talento es analizar las políticas de retribución de la empresa, puesto que en ellas se encontrarían aquellas actuaciones encaminadas al reconocimiento de la valía y talento personal a través de la identificación y la evaluación del desempeño. La Figura 16 señala diferentes criterios de retribución, indicando si existe una política de retribución y cuáles son los objetivos que esa política está fomentando.

► Políticas de retribución

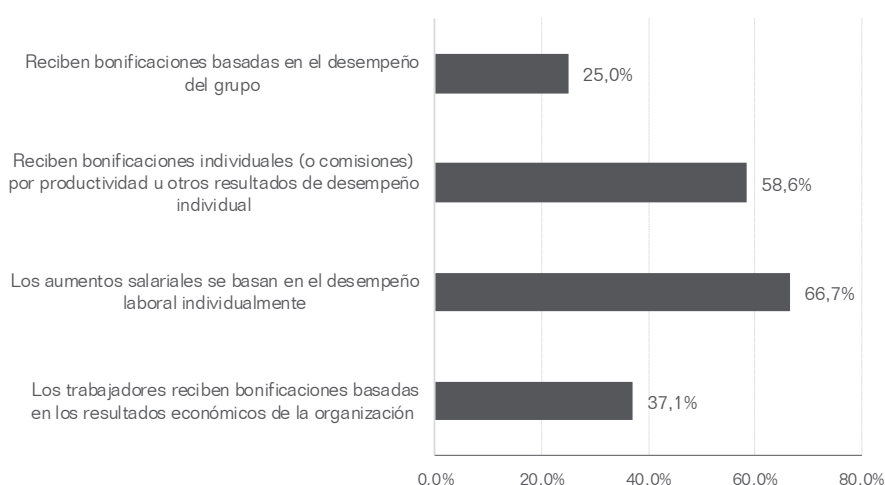


Figura 16. Fuente: Elaboración propia

Se observa que la política más común en las empresas analizadas es aquella en la que los aumentos salariales se basan en el desempeño laboral individualmente (un 66,7%), sugiriendo que se prima esencialmente el trabajo individual. Un 58,6% responde que sus trabajadores reciben bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual; un 37,1% indica que los trabajadores reciben

bonificaciones basadas en los resultados económicos de la organización, mientras que solo el 25% utiliza como política de retribución repartir bonificaciones basadas en el desempeño del grupo. Estos resultados mantienen la tónica observada el año anterior.

Finalmente, procede analizar la seguridad y salud en las empresas, aspectos que facilitan la conservación del talento existente y la atracción de nuevo talento.

Así, en la encuesta se solicita información sobre los planes de seguridad y salud y sobre la conflictividad laboral. Los resultados señalan que el 99,4% de las empresas tienen planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud adecuados a su empresa. En promedio, declaran que el número de accidentes laborales durante el último año fue de 4,26; el número de litigios laborales de su empresa el último año fue de 0,64, inferior a 1 en promedio, y el gasto medio en litigios a lo largo del año fue de 4.027,14 €.

14.4. Indicador empresarial de la GT en Galicia

La información recogida en los distintos epígrafes del apartado anterior ilustra la existencia de múltiples formas complementarias de enfocar la gestión del talento. No obstante, es conveniente unificar las diferentes medidas en un indicador que permita evaluar la situación de cada empresa en cuanto a su gestión del talento, con las limitaciones que tal indicador lleva asociadas.

El objetivo de este capítulo consiste en elaborar ese indicador de gestión del talento y diagnosticar su situación en las empresas gallegas. A partir de dicho indicador podrá elaborarse un ranking que permite a cada empresa compararse con el resto en relación a su capacidad para gestionar el talento.

La metodología para la construcción del indicador se detalla en el anexo metodológico, por lo que en este apartado se analizan esencialmente los aspectos relativos a los resultados de su valoración. En concreto, se evalúa la situación del indicador en Galicia en su conjunto comparado con otras medidas de desempeño, la comparación entre diferentes sectores y la elaboración del ranking de empresas.

14.4.1. Situación del indicador de GT en Galicia

El indicador de GT calculado para el año 2021 revela que la valoración conjunta de la gestión del talento de las empresas gallegas está en el nivel 407,05 sobre 1.000, es decir algo menos de la mitad de su potencial máximo. El año anterior ese indicador se encontraba en 418.01, también por debajo de la mitad, pero algo por encima del valor actual, si bien las diferencias son poco significativas. Cabe indicar que, al haber incluido nuevas empresas, haber ajustado algunas ponderaciones de las componentes, y dada la naturaleza dinámica de las observaciones, los valores no son totalmente comparables. No obstante, como ambos son representativos de la situación en Galicia, es conveniente analizar algunos posibles factores que afecten a esas diferencias. Para comprender las causas de los cambios observados es conveniente analizar el indicador y sus componentes.

Tal como se detalla en los Anexo, el indicador de gestión del talento se construye ponderando cinco aspectos que, según las fuentes consultadas, afectan positivamente a mejorar la gestión del talento por parte de las empresas: El primero se refiere al nivel de formación de los recursos humanos de la empresa, que indican el capital humano con el que parte la empresa; el segundo indica los sistemas de organización de los recursos humanos y en general del talento de la empresa; el tercero hace referencia a las políticas de contratación, que son una muestra de la forma de adquirir nuevo talento; las políticas de formación, que indican la forma de incrementar el talento de la empresa de modo interno; el cuarto incluye los indicadores de desempeño, que muestran los resultados concretos que la gestión del talento está teniendo en la empresa junto con las políticas de retribución; finalmente, la seguridad, que muestra las actuaciones por conservar el talento y evitar una excesiva rotación de los mejores empleados.

La Figura 17 señala los cambios habidos en los componentes básicos del indicador de GT (entre los años analizados) antes de aplicar las correspondientes ponderaciones para su cálculo.

Se observa que únicamente hay una disminución en los aspectos de seguridad, posiblemente como consecuencia de la mayor actividad económica. Por consiguiente, ese cambio y los nuevos valores de las ponderaciones para ajustarse a las nuevas expectativas de la situación explican el ligero descenso, aunque puede asumirse que prácticamente se mantiene estable.

► Evolución de los componentes de índice GT

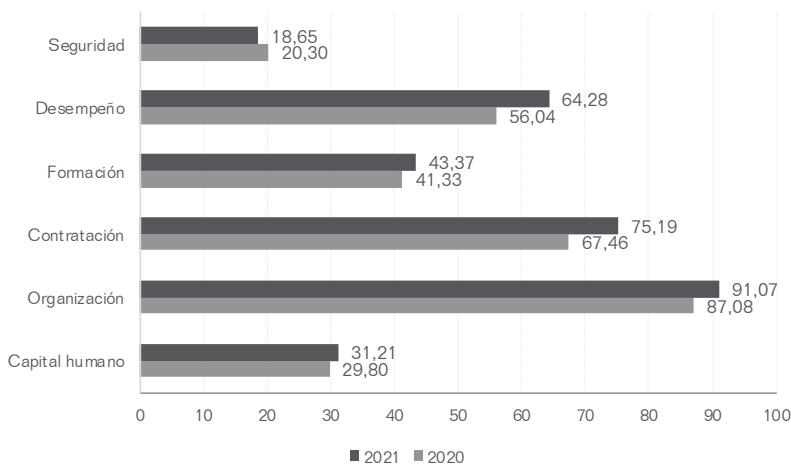


Figura 17. Fuente: Elaboración propia

Más interesante es el análisis por sectores, que permite ver cuáles son los sectores de actividad que mejoran la gestión del talento y cuáles son los que empeoran. La Figura 18 muestra el indicador GT por los diferentes sectores en los años 2020 y 2021, permitiendo la comparación entre ambos años.

► Índice GT por sectores

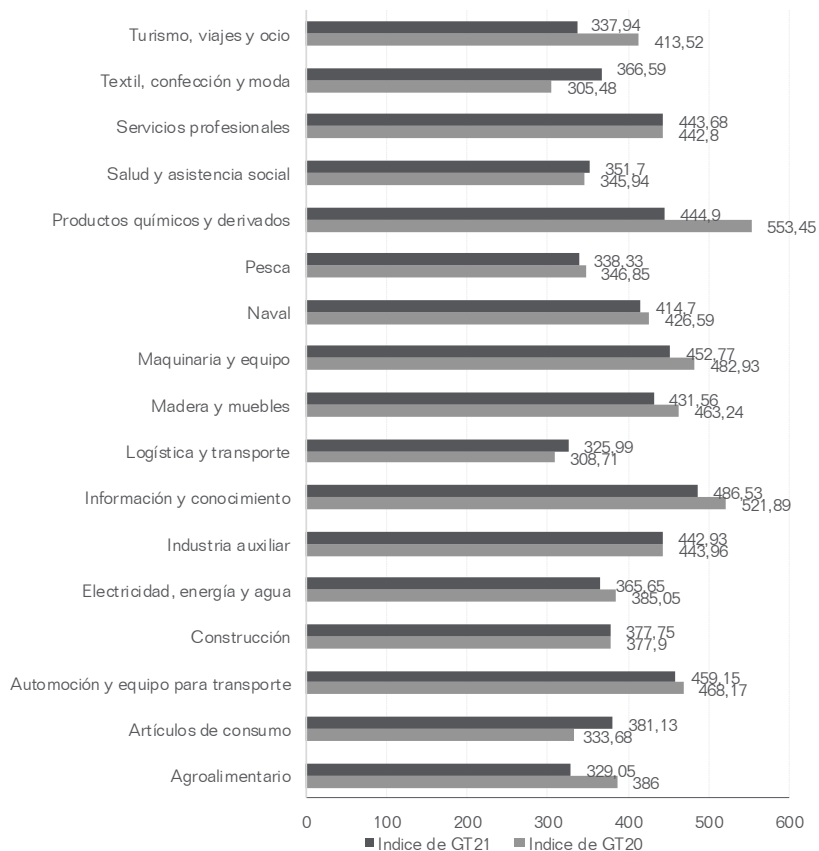


Figura 18. Fuente: Elaboración propia

En 2021 se observa una generalizada disminución de los sectores que en el año 2020 se encontraban muy por encima de la media, como particularmente es el caso de Productos químicos y derivados y de Información y conocimiento. Si bien la mayoría de las actividades experimentan una cierta regresión hacia la media, algunos sectores como Textil, Logística y transporte y Salud aumentan su valor medio en el índice de GT. Finalmente, otros sectores como Servicios profesionales se mantienen estables. Posiblemente las condiciones del COVID-19 hayan afectado también a la gestión del talento y el año 2020 no sea un buen año como base de comparación. Futuros años aportarán más información sobre la evolución del índice.

Como complemento, se introduce en el análisis la situación sectorial del índice de gestión del talento junto a tres indicadores asociados al capital humano de la empresa, que ayudan a evaluar en qué aspectos se produce una mejor gestión del talento en promedio y su posible correspondencia con otros indicadores de desempeño del capital humano. En todo caso, respecto a la información sectorial, debemos señalar que está condicionada por las empresas que participan en la encuesta, por lo que los cambios en la representatividad respecto a la edición anterior podrían alterar los resultados que se presentan. No obstante, da una idea de los comportamientos agregados de las empresas en los diferentes sectores de actividad y de su evolución.

► Indicadores de la gestión del talento por sector

| | Índice de GT | Productividad | HC | Salario |
|--|--------------|---------------|------|-----------|
| Agroalimentario | 329,05 | 47.603,97 | 1,82 | 24.274,63 |
| Automoción y equipo para transporte | 459,15 | 50.794,10 | 1,55 | 33.699,51 |
| Construcción | 377,75 | 45.340,13 | 1,40 | 31.042,30 |
| Artículos de consumo | 381,13 | 39.579,50 | 1,43 | 27.624,16 |
| Electricidad, energía y agua | 365,65 | 84.321,47 | 2,62 | 24.544,48 |
| Industria auxiliar | 442,93 | 46.127,84 | 1,35 | 36.140,09 |
| Información y conocimiento | 486,53 | 37.418,85 | 1,35 | 28.956,09 |
| Madera y muebles | 431,56 | 36.035,95 | 1,48 | 24.795,82 |
| Maquinaria y equipo | 452,77 | 54.319,83 | 1,54 | 34.417,10 |
| Naval | 414,70 | 42.188,26 | 1,24 | 33.340,74 |
| Pesca | 338,33 | 53.839,66 | 1,50 | 37.113,03 |
| Servicios profesionales | 443,68 | 31.874,96 | 1,20 | 26.464,43 |
| Productos químicos y derivados | 444,90 | 91.661,62 | 2,15 | 32.637,68 |
| Salud y asistencia social | 351,70 | 23.463,57 | 1,07 | 21.992,99 |
| Textil, confección y moda | 366,59 | 40.156,15 | 1,85 | 19.880,07 |
| Logística y transporte | 325,99 | 48.046,47 | 1,45 | 30.354,73 |
| Turismo, viajes y ocio | 337,94 | 48.163,62 | 1,05 | 47.270,28 |

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

La Tabla 3 recoge algunos de esos indicadores. La primera columna de la tabla recoge el índice de gestión del talento, en promedio para cada uno de los sectores. El sector que mayor valor tiene en promedio es el de Información y conocimiento, seguido de Automoción y equipo para transporte y, en tercer lugar, Maquinaria y equipo. Información y conocimiento es un sector muy asociado a las nuevas tecnologías, de personal cualificado y con algunas características específicas en sus prácticas laborales, que posiblemente se incluyan dentro de la gestión del talento de modo habitual, por lo que parece lógico que sea el más valorado. El sector con menor índice es el de Logística y transporte.

La segunda columna incluye una medida de la productividad, que viene dada por el valor añadido generado por cada empleado, indicando si esa gestión del talento significa una mayor generación de valor en la empresa. En este indicador, se observa que la mayor productividad se consigue en el sector de los Productos químicos y derivados, seguido por el sector de Electricidad, energía y agua y el de Maquinaria y equipo. Esto sugiere que la mayor productividad se da en sectores esencialmente industriales.

La literatura de capital intelectual había introducido el indicador (HC) para medir el capital humano, que se recoge en la tercera columna de la tabla. Fue definido inicialmente por Pulic (2000), que posteriormente se ha popularizado en la literatura económica. Indica la cantidad de valor añadido generado por cada euro invertido en gastos de personal, considerando que ese gasto es una inversión. Se observa que el sector que más capital humano presenta relativamente es el de Electricidad, energía y agua, seguido por Productos químicos y derivados y por el sector Textil, confección y moda. En este caso, son todos sectores industriales, apuntando también a que el mejor aprovechamiento de las inversiones en capital humano se da en la industria en su conjunto.

La agregación de ambos indicadores, el de productividad y el de capital humano de Pulic, serían reflejo del peso cada vez mayor del factor capital en los procesos industriales, derivado de la necesidad de inversión en tecnología. Las nuevas tendencias (digitalización, automatización, inteligencia artificial...) que componen la definida como Industria 4.0, estarían presionando a sectores ya de por sí impulsados a procesos tecnológicos cada vez más avanzados para poder competir, lo que continuará aumentando, presumiblemente, la productividad por hora trabajada y el índice de capital humano.

Finalmente, la última columna muestra, como medida del premio que se da al trabajo de las personas, el salario promedio en cada sector, un indicador asociado a la retribución que es otro de los elementos referidos a la valoración del talento en la empresa. Este indicador muestra que el mayor valor se da en el Turismo, viajes y ocio, seguido por el sector de la Pesca y la Industria auxiliar.

A continuación, se representa gráficamente la relación entre cada uno de estos indicadores con el índice GT para evaluar su posible relación⁴.

► Relación entre Productividad (ordenadas) e índice GT (abcisas)

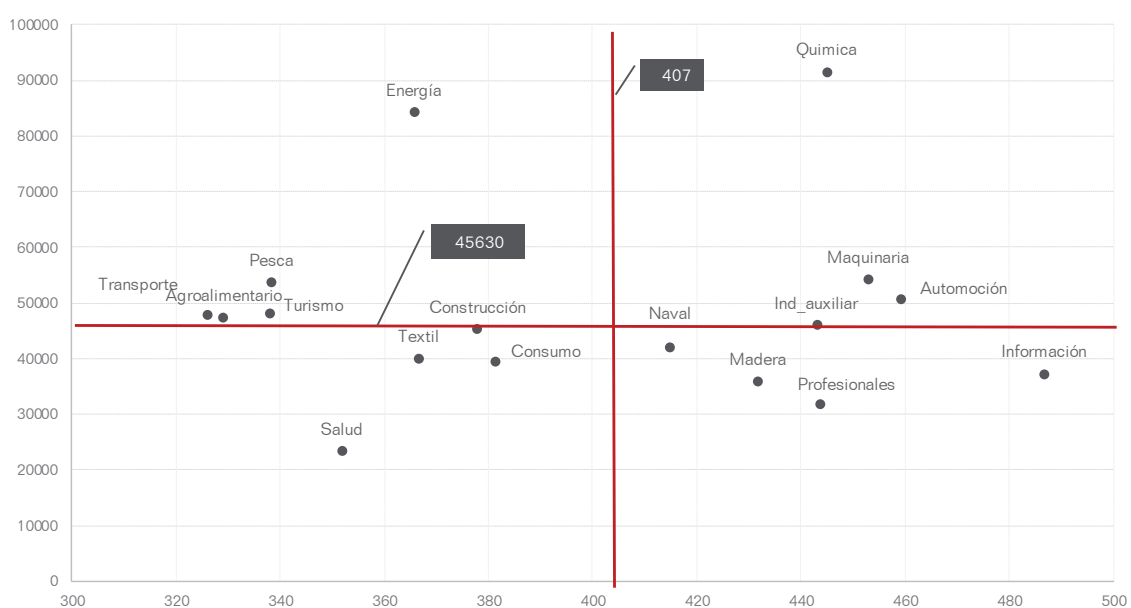


Figura 19. Fuente: Elaboración propia

La Figura 19 representa la relación entre la productividad (medida por el valor añadido generado por cada empleado) y el índice GT. Se observa una relación bastante estable, sugiriendo que no existe una relación directa entre la gestión del talento y la productividad. Dadas las diferencias entre sectores, por ser la inversión en tecnología un factor determinante de la productividad, es probable que el efecto de la gestión del talento en la productividad se pueda apreciar o comparar entre empresas del mismo sector y similares características, más que entre diferentes sectores.

En los próximos años, sucesivas ediciones del informe permitirán comparar la evolución de cada sector respecto a ésta y a otras variables, testando en este caso los niveles de avance de la productividad en cada sector y su vinculación con las políticas de GT. Por otra parte, también se debe asumir que la relación entre GT y productividad puede no ser apreciable de modo directo a corto plazo, sino a largo plazo.

El introducir la media de los indicadores que representarían a la economía gallega, permite dividir la gráfica en cuatro cuadrantes, que señalan de modo conjunto cómo se comportan los sectores en ambos indicadores. Así, por ejemplo, en el cuadrante superior derecho se encuentran los sectores de Productos químicos y derivados, Maquinaria y equipo, Automoción y equipo para transporte e Industria auxiliar. Esto sugiere que esos cuatro sectores tienen una buena gestión del talento y una alta productividad al mismo tiempo, respecto a los valores medios en Galicia. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de la Construcción, Textil, confección y moda, Artículos de consumo y Salud y asistencia social, que tendrían una gestión del talento menor y una productividad inferior respecto a la media gallega.

⁴ Se han considerado únicamente los sectores que presentan al menos 5 empresas en la muestra, puesto que menos podrían tergiversar el conjunto de datos.

► Relación entre el indicador de capital humano de Pulic (ordenadas) y el índice GT (abcisas)

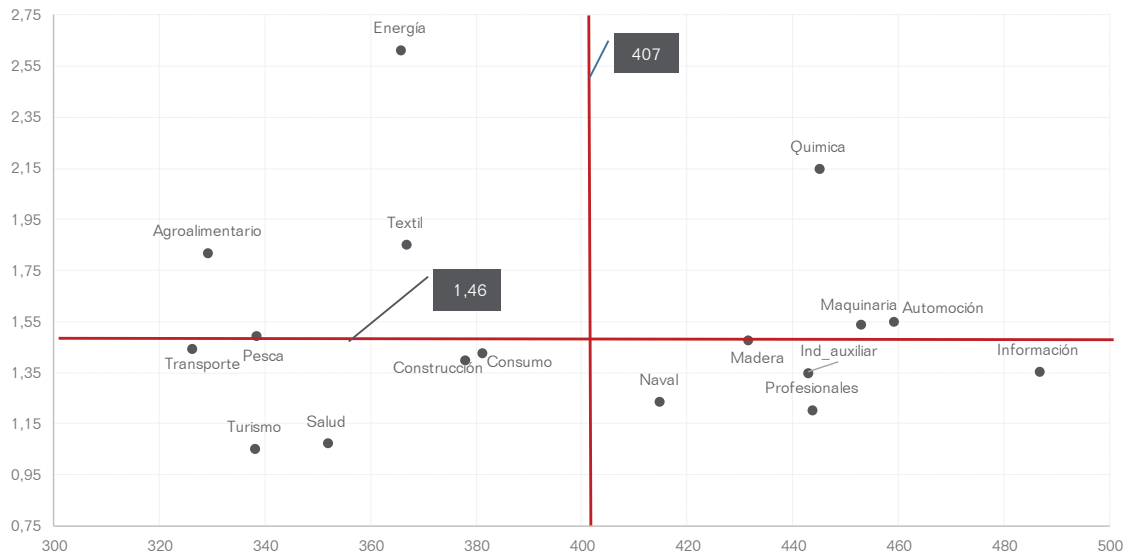


Figura 20. Fuente: Elaboración propia

La Figura 20 recoge la relación entre el índice GT y el indicador de capital humano (HC). Puede tener interés ver si ese indicador está asociado con el índice GT, aunque miden aspectos diferentes. Se observa que no aparece una relación clara entre ambos indicadores. Prácticamente, el índice de capital humano se mantiene casi constante en todos los sectores salvo en el de Electricidad, Energía y agua y el de Productos químicos y derivados, que son más elevados. Ahora en el cuadrante superior derecho se encuentran los sectores de Productos químicos y derivados, Maquinaria y equipo y Automoción y equipo para transporte. Tres son los mismos que en el caso anterior, pero Industria auxiliar presenta algo menor índice de capital humano que el promedio de Galicia. En el cuadrante inferior izquierdo, es decir, peor que el promedio de Galicia en ambos indicadores, se encuentran Salud y asistencia social, Logística y transporte, Artículos de consumo, Turismo, viajes y ocio y Construcción.

Finalmente, se analiza la relación entre los salarios y el índice GT, que permite comprobar si la gestión del talento significa un mejor premio para el conjunto de los empleados. La Figura 21 recoge esa relación. En ella se puede observar que no hay una relación muy clara.

► Relación entre el salario medio (ordenadas) y el índice GT (abcisas)

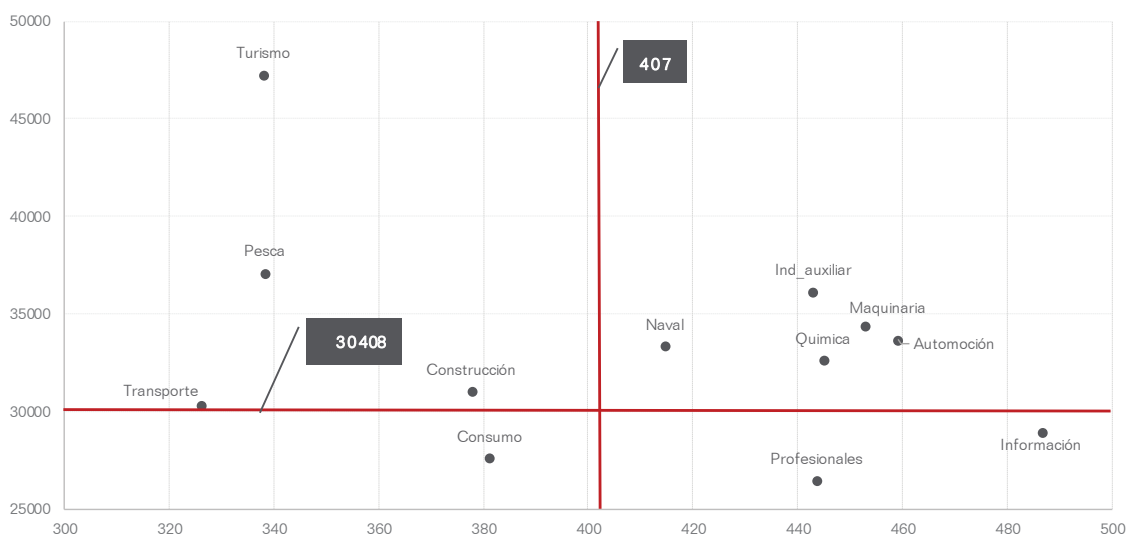


Figura 21. Fuente: Elaboración propia

Al comparar con la media gallega, se observa que de nuevo un conjunto de sectores asociados a la industria se encuentra en el cuadrante superior derecho, es decir, con ambos valores de los indicadores por encima de la media de Galicia. Son los sectores Productos químicos y derivados, Maquinaria y equipo, la Industria auxiliar, Automoción y equipo para transporte y el Naval. Únicamente el sector de Artículos de consumo se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo.

No obstante, se debe tener en cuenta, como se comentó anteriormente, que la distribución sectorial de la muestra no es representativa sectorialmente, lo cual puede condicionar los resultados, por lo que posteriores ediciones con otra participación pueden variar el análisis de este ejercicio económico y facilitar una visión más completa de esta comparativa.

14.4.2. Ranking de empresas según el indicador de Gestión de Talento

Una vez analizadas las características de la muestra seleccionada, pasamos a comentar el ranking y la valoración de las empresas que intervienen en la muestra.

El promedio global está alrededor del 40%, lo que indica que las empresas gallegas en su conjunto todavía pueden mejorar bastante en su gestión del talento. Sin embargo, algunas de las empresas ya destacan en el conjunto. Manteniendo el criterio del año anterior, se han seleccionado como excelentes en la gestión del talento aquellas empresas cuyo indicador del talento está por encima del 70%. La Tabla 3 muestra los resultados. Hay ligeros cambios respecto al año anterior, aunque muchas empresas repiten indicador.

► Empresas con Indicador ARDÁN de Gestión del Talento en 2022



| Empresa | Localidad | Sistema Productivo |
|---|----------------------|-------------------------------------|
| 1 VALORA CONSULTORES DE GESTION, S.L. | A CORUÑA | Servicios profesionales |
| 2 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A. | O PORRIÑO | Agroalimentario |
| 3 TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L. | A CORUÑA | Información y conocimiento |
| 4 HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A. | VIGO | Maquinaria y equipo |
| 5 NT FOR LEARNING, S.L. | A CORUÑA | Información y conocimiento |
| 6 CORUNET, S.L. | A CORUÑA | Información y conocimiento |
| 7 ATELIER GRAFICA VISUAL, S.L. | A CORUÑA | Servicios profesionales |
| 8 CONSULTORA DIGITAL CUATRO, S.L. | A CORUÑA | Servicios profesionales |
| 9 OPTARE SOLUTIONS, S.L. | VIGO | Información y conocimiento |
| 10 CUVIDA, S.A. | SAN CIBRAO DAS VIÑAS | Automoción y equipo para transporte |
| 11 LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U. | O PORRIÑO | Productos químicos y derivados |
| 12 GALVENTUS SERVICIOS EOLICOS, S.L. | MOAÑA | Maquinaria y equipo |
| 13 PROPERDIS EMPRESA DE INSERCIÓN LABORAL, S.L. | RIBEIRA | Construcción |
| 14 ALUMAN SISTEMAS, S.L.U. | ARTEIXO | Construcción |
| 15 ROEIRASA, S.A.U. | VIGO | Automoción y equipo para transporte |

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia

El sector que mayor número de empresas tiene en este ranking de empresas que mejor gestionan el talento es el sector de Información y conocimiento, puesto que aparecen 4 empresas entre las 15 mejores. El sector de Servicios profesionales presenta tres empresas entre las principales. Hay tres sectores que presentan dos empresas en ese ranking: la Construcción, Maquinaria y equipo y Automoción y equipo para transporte. Productos químicos y derivados, y Agroalimentario presentan una. El resto no aparece en el ranking como valoradas por encima del 70%. No obstante, dado que este criterio se basa en un juicio externo, con algún contenido subjetivo no implica que algunas empresas de otros sectores podrían incluirse cambiando ese criterio.

14.5. Conclusiones

El interés por el factor humano y en general, por el valor intangible del talento personal (entendido como capacidad humana para generar conocimiento útil) y del talento organizativo (capacidad de gestión para hacer surgir y repercutir el valor del conocimiento hacia los objetivos de la empresa) ha ido creciendo durante los últimos años. La gestión del talento en la empresa conlleva la acertada combinación de ambos conceptos, favoreciendo una mayor sostenibilidad de la empresa en su conjunto, combinando factores económicos y sociales.

El talento es la capacidad destacada del ser humano para aprender, desempeñar, o ejercer, una actividad con notoria habilidad y efectividad. En el contexto empresarial, la gestión del talento (GT) es el aprovechamiento del potencial de las aptitudes y habilidades de las personas que trabajan en la organización para que, a través de la ejecución eficiente de las diferentes actividades empresariales, se puedan generar los mejores resultados. Por consiguiente, la gestión de ese talento es clave para que las empresas puedan avanzar hacia el logro del mejor desempeño.

En el ámbito gallego, la preocupación por la Gestión del Talento también se ha ido incrementando en estos últimos años, dando la visión de que se comparte que el capital humano es una de las claves fundamentales del éxito empresarial. Esta preocupación ha llevado a introducir este capítulo para analizar la situación real de las empresas gallegas en la gestión del talento y elaborar un indicador que permite establecer un ranking tras evaluar la gestión del talento de cada una de las empresas gallegas colaboradoras.

La primera parte de este capítulo estableció un marco de análisis y evaluación de las prácticas empresariales en la gestión del talento. Una vez definido el marco de análisis, se ha analizado dentro de ese marco la situación de las empresas que voluntariamente quisieron evaluar la forma en la que gestionaban su talento. Los resultados señalan una serie de conclusiones de interés para el conjunto de la economía gallega.

Primero, se comprueba que las empresas gallegas realizan acciones de gestión del talento orientadas tanto a su captación, como a su desempeño. Las prácticas presentes en las empresas gallegas son muy diversas, tanto desde un punto de vista sectorial como en relación con el tamaño de la empresa. Es un hecho que se manifiesta en el número de respuestas, muy diferentes en cuanto a tamaño y sector de la estructura específica de Galicia. En general, un mayor tamaño implica una mayor complejidad de la gestión, y con ello prácticas más estandarizadas.

Se llega a manifestar cierto desajuste en algunos aspectos relativos al capital humano utilizado por las empresas. Por ejemplo, existe un alto porcentaje de directivos que no presentan una educación reglada, si bien un 34% tienen título de máster o similar. Sin embargo, hay otros aspectos que indican que las empresas parecen ir asumiendo aspectos de cualificación de los recursos humanos, que es una de las bases del talento, como que el mayor porcentaje de doctores se encuentra en el nivel técnico.

Las prácticas más comunes de gestión de los recursos humanos son las de buscar ideas de mejora entre los empleados y la existencia de sistemas de comunicación. Entre los indicadores para evaluar la organización y eficiencia de los recursos humanos de la empresa, el más utilizado es la mejora en la eficiencia en la gestión del personal (Control de horas, horarios, solicitud de vacaciones y días libres, etc...); sin embargo, se deduce que la digitalización es un proceso pendiente, dada la escasez de empresas que la presentan.

Los sistemas de análisis de puestos más comunes son la descripción de sus puestos de trabajo y la actualización de dichas descripciones. Ahora bien, no suelen presentar planes para el desarrollo del talento, lo que sugiere que muchas empresas tienen una cierta gestión de los recursos humanos, pero aún no llega a manifestarse una gestión del talento propiamente dicha.

Respecto a las políticas de promoción, la valoración de los mandos y la adecuación al puesto son los principales instrumentos de promoción. Pocas empresas indican que existe un manual de política de promoción del personal no discriminatoria y objetiva, mostrando la necesidad de mejora en este aspecto en el conjunto de las empresas gallegas. Entre las prácticas de reclutamiento, la mayoría de las empresas tiene una descripción de perfiles necesarios o realizan una descripción previa de las vacantes.

En conjunto, parece que los aspectos subjetivos son los que más se tienen en cuenta de acuerdo con la evaluación de los superiores, tanto en la consideración del empleado como en la adecuación al puesto. Sería necesaria una mejora en la línea de objetivar el proceso en un futuro.

El porcentaje de empresas que realizan selección externa del personal aun no llega al 50%, aunque es algo superior al año anterior. La forma de llevarla a cabo es muy variada, en algunos casos, combinando diferentes actividades. El instrumento más utilizado en el proceso de selección es la realización de entrevistas antes de contratar un nuevo empleado. Las decisiones y tramitación de una vacante o necesidad suelen tomarse internamente.

El tiempo aproximado medio en cubrir un puesto es de 25,7 días. El proceso de seguimiento de la selección del personal se apoya esencialmente en el seguimiento de la trayectoria de cada empleado; sin embargo, el resto de los instrumentos apenas son utilizados. La valoración que los empresarios hacen de su proceso de selección del personal es alta, indicando que en general están satisfechos con la gestión del talento que realizan, aunque del análisis realizado se deriva la existencia de un margen de mejora.

Los resultados muestran que las empresas analizan el seguimiento de la formación de sus empleados basándose en las decisiones del equipo de dirección o a propuesta del propio personal de la empresa. Muy pocas hacen uso de consultores externos. De nuevo, se observa el alto contenido subjetivo de la gestión del talento.

Aproximadamente la mitad de las empresas llevan a cabo programas formales de capacitación, para enseñar a los nuevos empleados las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, o programas de capacitación específicos para personas en las habilidades que son más críticas para sus trabajos. La motivación más común para llevar a cabo esos programas es la que se apoya en la iniciativa del propio personal y aprobación de la dirección, o la que está basada en hacer uso de criterios marcados previamente por iniciativa de la dirección y conocidos por el personal. La evaluación de la formación suele ser por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...) o por cumplimiento de objetivos de desempeño posteriores; sin embargo, son más escasas las empresas que tienen políticas de formación para asignar a los trabajadores a los diferentes programas.

Las empresas no suelen tener instrumentos para evaluar el desempeño de los RRHH. Algo más de la mitad señalan que el instrumento más habitual es la existencia de reuniones de revisión periódica del desempeño entre supervisor y empleado. Todavía menos son las empresas que dicen tener medidas para corregir un desempeño ineficiente y para premiar un desempeño excepcional, y no llega a la mitad de las empresas las que dicen tener métodos y herramientas de evaluación del desempeño.

Las políticas de retribución más comunes en las compañías analizadas se orientan hacia un esquema de aumentos salariales, basados en el desempeño laboral individualmente, o a dar bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual.

La mayoría de las empresas tienen planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud adecuados a su empresa. Aun así, el número de accidentes laborales durante el último año fue de 4,26. El nivel de conflictividad fue similar al año anterior: el número de litigios laborales de su empresa el último año fue inferior a 1 en promedio, pues es de 0,64, y el gasto medio en litigios a lo largo del año fue de 4027.14 €.

Una vez analizadas las empresas de la muestra, se señalaron los diferentes componentes de gestión de talento (GT) para elaborar un índice que permita clasificar a las empresas según el grado en el que gestionan el talento. De modo global, se observa que las empresas del sector de Información y conocimiento y las del sector de Productos químicos y derivados son las que tienen mayor índice promedio de GT.

El índice resume una parte de los resultados previos, señalando que el porcentaje de empresas con el distintivo GT es pequeño en relación con el conjunto. Entre las empresas que tienen ese distintivo, destaca el sector de Información y conocimiento, pero otros sectores como el sector de Servicios profesionales, Maquinaria y equipo, Construcción, Agroalimentario, Productos químicos y derivados y Automoción y equipo para transporte, también tienen varias empresas en el ranking.

Se han analizado las relaciones entre el índice GT y la productividad, pero no se aprecia una relación directa entre ambas variables en las compañías. Dadas las diferencias entre sectores, por ser la inversión en tecnología un factor determinante de la productividad, la comparabilidad tenga más sentido entre empresas de los mismos sectores.

También se han analizado las relaciones por sectores entre el índice GT y el índice de capital humano de Pulic, no encontrándose tampoco una relación vinculante entre ambos. Ediciones futuras probablemente permitan evaluar la evolución entre estas variables para conjuntos comparables, dentro de cada sector empresarial.

CÁTEDRA ARDÁN - Consorcio de la Zona Franca de Vigo-Universidade de Vigo

Centro de Investigación Interuniversitario ECOBAS

Raquel Arévalo Tomé (Profesora de Organización de Empresas y Márketing)

Carlos M. Fernández-Jardón Fernández (Catedrático de Economía Aplicada)

Fco. Xavier Martínez Cobas (Profesor de Economía Financeira e Contabilidade)