

The background is a solid red color. Overlaid on this is a complex, abstract graphic composed of numerous thin, white, curved lines. These lines flow from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and depth. The lines are arranged in a way that they appear to be part of a larger, continuous shape, possibly representing a stylized letter or a dynamic form. The overall effect is modern and artistic.

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

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.

El objetivo de este capítulo es establecer un marco de análisis y evaluación de las prácticas empresariales en la gestión del talento, que pueda servir de referencia para identificar las empresas con mejores resultados en esta materia. Con este fin, se diseña una encuesta cuya respuesta por parte de las empresas representativas del tejido empresarial gallego, permitirá la construcción de un primer indicador sintético de la gestión del talento, en la línea de otros indicadores previos, fruto de la colaboración establecida entre la Universidad de Vigo y el Consorcio de la Zona Franca de Vigo a través de la Cátedra ARDÁN. Esta nueva investigación en torno al talento justifica la última ampliación de la Cátedra, mostrando estar en sintonía con las actuales tendencias dirigidas hacia un aumento del interés por el factor humano, como elemento determinante y diferenciador competitivo de las empresas.

Desde una visión interna de la Cátedra, la incorporación del talento: 1) encaja con el anterior indicador ARDÁN sobre igualdad de género, potenciando el interés de la institución por las personas dentro de la organización y, 2) suma valor al seguimiento en marcha de otros elementos claves en el impulso hacia la competitividad, como son: la innovación, la aplicación de un modelo circular y sostenible, o la internacionalización.

En consecuencia, se puede decir que este capítulo, centrado en el estímulo y desarrollo del potencial del capital humano de las organizaciones, lleva consigo una serie de contribuciones de mejora del tejido empresarial de Galicia. Una primera aportación consiste en enriquecer el diagnóstico de las empresas gallegas, con una nueva dimensión complementaria a las anteriores. Una segunda aportación, en coherencia con el objetivo de la Cátedra ARDÁN, es ayudar a las empresas a ganar competitividad, orientando sobre la mejora de aspectos que pueden ser relevantes para el éxito a medio y largo plazo en su gestión. Finalmente, las preguntas y cuestiones planteadas para elaborar el indicador permitirán que las empresas conozcan su situación en aspectos específicos de gestión del talento y, en consecuencia, puedan establecer estrategias de mejora continua.

La clave del talento de las empresas se encuentra en las personas que forman la organización. Por tanto, el aspecto de la gestión al que nos referimos se enfoca en las conductas empresariales hacia sus empleados, incluyendo los propios directivos, como medio eficaz para contribuir a alcanzar los mejores resultados. La propuesta que se va a llevar a cabo en este documento recoge aspectos de la literatura previa, con especial énfasis en los últimos cambios y tendencias sobre los efectos del comportamiento del personal en las organizaciones. En conjunto, la propuesta parte de una necesaria perspectiva integral de los Recursos Humanos, donde los empleados puedan encontrar la flexibilidad, capacitación y reconocimiento en ambientes colaborativos con la organización. En este contexto,

actualmente la captación y el desarrollo del talento potencial del empleado, por parte de las empresas, resulta imprescindible para conseguir el éxito de sus objetivos más ambiciosos e innovadores (Álvarez, 2014). Nuestro indicador trata de evaluar el nivel al que se encuentra la empresa gallega en este particular empeño.

El nuevo indicador sobre la gestión del talento reflejará, tanto la capacidad de la empresa derivada de su situación respecto a las características de sus recursos humanos, como las actuaciones y procesos de puesta en valor emprendidos y los resultados obtenidos. En cuanto a la metodología, a lo largo del capítulo se presentarán los ítems concretos a evaluar, la justificación teórica y/o práctica de su consideración y el peso relativo que adquiere en el indicador final sobre gestión del talento.

Así, se podrá constatar objetivamente, y en relación con el sector como principal factor externo condicionante, que aquellas empresas que obtengan las mejores posiciones en nuestro indicador serán las más dispuestas a promover la atracción de talento, llevar a cabo políticas encaminadas a estimular y potenciar valores del personal como la creatividad, la accesibilidad tecnológica, la adaptación al cambio, la capacidad innovadora y el compromiso con la empresa.

Al tratarse de la primera presentación del indicador de gestión de talento en la serie de informes ARDÁN, el capítulo requerirá de un pormenorizado esfuerzo explicativo sobre su justificación y elaboración. Así, en el siguiente apartado se expondrá el proceso a través del cual el interés por el estímulo y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos ha ido ganando peso en el ámbito de las organizaciones, hasta surgir el concepto de Gestión del Talento. Seguidamente, en el apartado 3, se mostrará la situación relativa de la empresa gallega sobre los principales aspectos de su fuerza laboral, siendo el sector de actividad el factor primordial de referencia. En el apartado 4, se mostrará el modelo de gestión de talento propuesto, donde se especifica el proceso en el que se incluyen las principales dimensiones y políticas de actuación, que darían lugar a la obtención de resultados eficientes en el ámbito laboral de la empresa.

Tras esta sección de contenido teórico, la siguiente tendrá un carácter empírico, al centrarse en el trabajo de campo realizado. Así, en el apartado 5 se explicará la metodología aplicada para la construcción del indicador de gestión del talento y se presentarán los resultados de la evaluación llevada a cabo sobre las empresas participantes en la muestra. Finalmente, el apartado 6 estará reservado para exponer las conclusiones del trabajo. En particular, se tratará de identificar las políticas de gestión de talento que resulten más exitosas, tras el análisis de su influencia en la categorización obtenida de las empresas según el indicador utilizado.

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

Más allá de la función administrativa de la Dirección de los Recursos Humanos, surge el reconocimiento de la Gestión del Talento (GT) como factor estratégico basado en potenciar la cualificación, el compromiso y la involucración de los empleados con las metas de la empresa. La nueva perspectiva de 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).

Antes de definir la GT, y de justificar su relevancia actual, cabe indicar la existencia de otros nombres equivalentes como: Gestión de los Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano o, Gestión del Conocimiento. También procede citar a Lewis y Heckman (2006), Cappelli y Keller (2014) y Rivero y Dabos (2017), como trabajos de recopilación y síntesis del cambio comentado.

14.2.1. ¿Qué es la Gestión del Talento?

La GT es un enfoque estratégico basado en la captación, estimulación y desarrollo del potencial humano como medio para obtener los mejores resultados. Comprende un conjunto integrado de prácticas, alineadas con los procesos organizativos de la empresa, diseñadas para identificar, atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores más eficientes para lograr los objetivos de la empresa.

En consecuencia, la GT implica a la alta dirección en un reajuste permanente de la planificación, ejecución y control de las prácticas encaminadas a optimizar la colaboración efectiva de los empleados. Por tanto, el éxito de la GT requiere 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.

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. Por ello, procede la reflexión sobre los factores que originan este interés y, en particular, las razones que puedan justificar la creciente relevancia estratégica que está adquiriendo la GT en nuestros días.

14.2.2. Origen del interés por la Gestión del Talento

El papel de "agente de producción" que la sociedad confiere a la empresa ha cambiado de forma considerable y con gran celeridad. Hasta hace poco tiempo, solo se esperaba una eficiencia económica-financiera, la mínima utilización de los recursos en la obtención de bienes y servicios. Desde mediados del siglo XVIII, que da inicio al desarrollo industrial, se han ido estableciendo continuos cambios legislativos que obligan a la empresa a asumir parte, o la totalidad, de los costes sociales, o externalidades negativas, que provoca su actividad (contaminación del agua, polución del aire, deforestación, agotamiento de recursos, exceso de residuos...).

Desde mediados del siglo XX, se instaura la denominada Responsabilidad Social de las Empresas (RSE) tal y como la conocemos hoy en día. Así, surge la posibilidad para las empresas de realizar acciones voluntarias con efecto positivo hacia sus grupos de interés, la sociedad en general o el medio ambiente. Con ello, aparece el aliciente para las empresas de mejorar su imagen corporativa en plena era de la información y comunicación.

El primer referente normativo a nivel europeo sobre RSE se remite a la Resolución del Parlamento Europeo (de 13 de marzo de 2007), sobre la responsabilidad social de las empresas: una nueva asociación (Parlamento Europeo, 2007). En el 2010 aparece la Norma Internacional ISO 26000. Representa una guía de apoyo para la comprensión, e implementación, de actuaciones socialmente responsables. Se dirige a las organizaciones interesadas en incorporar valores éticos en la gestión de los negocios. No obstante, el seguimiento de la norma ISO 26000 no comporta una certificación.

Hoy en día, no existe un estándar oficial, ni siquiera consensuado, para la medición de la RSE. No obstante, este tipo de comportamientos responsables están dejando de verse como voluntarios, para pasar a ser considerados como estratégicos de necesidad para garantizar la actividad empresarial rentable, sostenible y perdurable.

La sociedad ha madurado y es más exigente con la aplicación de criterios éticos y responsables. Considera que la empresa actual, además de aportar riqueza nacional, también debe contribuir activamente a mejorar la calidad de vida en general.

Al dinamismo del entorno (cambiante e incierto) en que debe operar la empresa, se añade este tipo de reclamaciones sociales. Actualmente, impera una continua necesidad de adaptación y asimilación de los avances tecnológicos. La competencia es cada vez más agresiva y el nuevo medio digital está caracterizado por la proliferación y comercialización de datos, nuevas redes de información y comunicación.

Como solución a este difícil contexto, surge la Economía del Conocimiento que implica saber afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta la sociedad a nivel global. Así, se pone en valor el conocimiento entendido como dominio en el manejo eficiente de recursos e información disponible a la hora de innovar, abordar estrategias de adaptación y resolver problemas.

La relevancia del conocimiento como factor determinante del crecimiento económico sostenible se debe, en gran medida, a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1996) cuando describe la Economía del Conocimiento más allá del progreso tecnológico y de la nueva era de la información. Según este organismo, ambos aspectos (tecnología 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.

No obstante, es fundamental que los efectos positivos del conocimiento perduren en el tiempo, para poder asociar la Economía del Conocimiento al desarrollo sostenible. Para ello, los agentes económicos y sociales deben involucrarse en la creación, difusión y buen uso del conocimiento. Según el Banco Mundial (World Bank, 2007), el

conocimiento (y por extensión el capital humano) debe estar en el centro de la estrategia para la mejora sostenible con cuatro bases fundamentales: 1) educación, formación y capacitación, 2) acceso a la información y telecomunicaciones, 3) innovación e 4) implicación institucional.

Finalizando este hilo argumental, podemos concretar el interés actual en el factor humano por el valor intangible de dos de sus facetas: el talento personal (entendido como capacidad humana para generar conocimiento útil) y el talento organizativo (capacidad de gestión para hacer surgir y repercutir el valor del conocimiento hacia los objetivos de la empresa). El papel estratégico de la gestión del talento en la empresa conlleva la acertada combinación de ambos conceptos (ver Berger y Berger, 2010; Lawler, 2011 y Álvarez, 2014, entre otros).

Kim et al. (2018) postulan el éxito de una gestión empresarial integradora de los recursos humanos para que repercuta en la creación de empleo de calidad y el aumento sostenible de riqueza. El reconocimiento del capital humano en la economía del siglo XXI queda bien reflejado en la expresión *“el emprendimiento hoy necesita ser inclusivo y sostenible, focalizándose tanto en la generación económica como en las necesidades de los individuos”* (Kim et al., 2018). Estos autores también enfatizan en el valor que adquiere la comprensión y el consenso de dicha estrategia puesto que las decisiones de los líderes deben basarse, en gran medida, en los factores psicológicos de los miembros de su equipo.

Con esta misma visión, Aguinis (2011) alerta sobre la necesidad de introducir aspectos de la psicología industrial y organizativa en la investigación y prácticas empresariales en el marco de la RSE.

Una vez explicada la apuesta por los individuos en el ámbito económico y social, seguidamente trataremos de exponer la relevancia actual de la GT en la estrategia empresarial. Primero haremos una breve referencia teórica al enfoque hacia la GT para, después, mostrar evidencias sobre la efectividad de este tipo de estrategias para las empresas.

14.2.3. Perspectiva teórica de la Gestión del Talento

En el ámbito teórico de la empresa, la literatura académica también se hace eco del cambio de orientación hacia el factor humano. Así, mientras la teoría tradicional centra el análisis de las ventajas competitivas en identificar las oportunidades provenientes del entorno y la cadena de valor (Porter, 1980, 1991), las teorías actuales enfatizan en la “creación sostenible de valor” basándose en el conocimiento.

El cambio actual impone la necesidad interna de vincular la estrategia competitiva con la gestión del talento. Hay que aprovechar el potencial humano de generar conocimiento y alinearlo con el interés de la empresa.

Varios estudios inciden en anteponer el efecto de la gestión empresarial en los resultados, por encima de los efectos derivados de los condicionantes externos. De este modo, encontramos expresiones que así lo indican como, por ejemplo: *“...el entorno organizacional juega un papel menos importante que el grado en que la organización es capaz de aplicar efectivamente una estrategia coherente”*, (Kim et al., 2018, página 16).

La nueva orientación hacia el talento debe encajar con una visión estratégica basada en la integración de los recursos humanos. La fortaleza potencial de los empleados debe ser explotada por la empresa, pero también, recompensada con flexibilidad, capacitación y reconocimiento. La confianza, el compromiso y la colaboración mutua entre trabajador y organización debe ser el soporte para la sostenibilidad de esta relación.

En el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) se pone el énfasis en el ámbito interno de la empresa, desplazando la atención que estaba únicamente focalizada en el sector industrial (Barney, 1991; Grant, 2006). Bajo la visión de la TRC, cuanto mayor incertidumbre caracteriza al entorno competitivo, mayor relevancia adquiere basar la estrategia en los elementos internos de la organización.

Barney (1991) argumenta que la ventaja competitiva actual, que puede justificar los beneficios extraordinarios a largo plazo de una empresa, viene determinada por su diferenciación en los recursos disponibles y su capacidad para hacer un uso eficiente de los mismos.

Según la TRC defendida en Grant (2006), los elementos del *know-how* que deben intervenir conjuntamente para el éxito empresarial son: la concreción del propósito de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la puesta en valor de los recursos humanos (por su potencial, individual y estratégico), para mantener una posición competitiva de la empresa.

El enfoque teórico de la GT encaja con el sentido de complementariedad que aporta la TRC. La dinámica de GT se centra en la identificación de las necesidades y la valoración objetiva del potencial humano en relación con el uso eficiente del conocimiento. Este *know-how* es el que debe orientar una estrategia empresarial responsable y sostenible en el nuevo entorno empresarial (dinámico e incierto) y social (agentes cada vez más maduros y exigentes).

Así, en el caso particular de los sectores dinámicos de alta rivalidad tecnológica, un programa estratégico de responsabilidad social de la empresa puede apuntar al reclutamiento y retención de talentos como ventaja competitiva de diferenciación (Bhattacharya, et al., 2008).

Llegados a este punto procede la siguiente pregunta: ¿es rentable el enfoque estratégico hacia la gestión del talento? En el siguiente apartado respondemos a esta cuestión desde la revisión de los resultados tras su puesta en práctica.

14.2.4. Efectividad empírica de la Gestión del Talento

Los líderes que gestionan el talento apuestan por el potencial humano más que por las cuentas financieras a corto plazo. Sus decisiones 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. Según Álvarez (2014), la gestión del talento implica la explotación del talento personal y del talento organizativo. Este último está asociado a la capacidad de liderazgo de la alta dirección, a la hora de alinear ambos aspectos de forma eficiente a favor de los objetivos de la empresa.

En cuanto a la efectividad causal de este enfoque empresarial, trabajos como Yulk (2005), Guest, et al. (2000) y Stewart y Shamdasani (2014), concluyen que este tipo de liderazgos, aplicados en el alto nivel, se relacionan positivamente con los resultados del desempeño organizacional.

Si bien no hemos encontrado estudios concluyentes sobre resultados asociados a distintos tipos de líderes, la evidencia empírica sí respalda la implicación del líder en la aplicación de prácticas concretas. Buen ejemplo de ello es la cita *"... existen estudios de investigación específicos que demuestran cómo los líderes pueden ser la fuerza impulsora detrás del desempeño organizacional (por ejemplo, Smith, Carson y Alexander 1984) y están respaldados por metaanálisis bien diseñados (por ejemplo, Judge y Piccolo 2004)"* (Kim, 2018, página 17).

Como evidencia empírica específica para las PYMES gallegas, nos remitimos a Álvarez (2014), donde se evidencia que el desarrollo del talento, tanto personal como organizacional, afecta positivamente a la satisfacción laboral y a la rentabilidad económica sostenible de las empresas.

Por su parte, Carmeli, Schaubroeck y Tishler (2011) también muestran 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.

Las evidencias empíricas mencionadas nos sirven de apoyo teórico para deducir que la GT es una poderosa herramienta para el éxito empresarial.

Con una visión más práctica, en los apartados 4 y 5 se presenta el modelo para evaluar la situación y resultados empresariales en materia de recursos humanos, con una propuesta de análisis que ayudará a identificar las tácticas empresariales más efectivas sobre la GT en Galicia. Previamente, en el siguiente apartado, se muestra una primera descripción de la situación del capital humano en el tejido empresarial gallego.

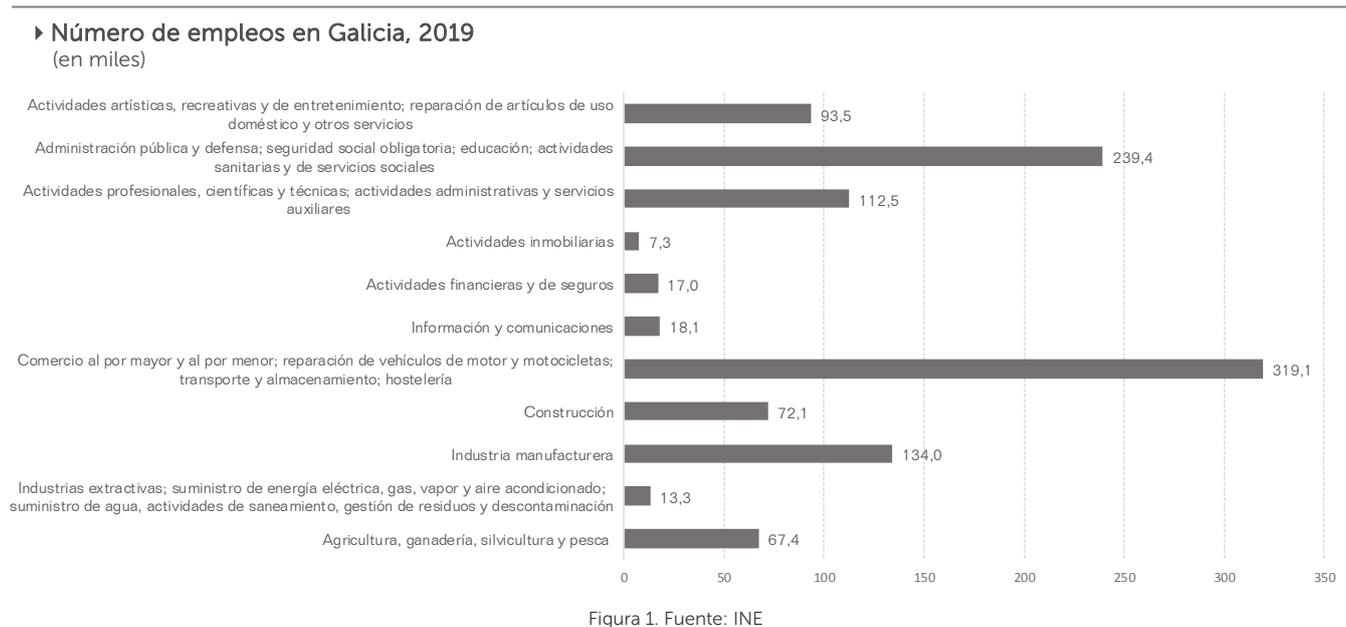
14.3. Situación del factor humano en las empresas gallegas

Para tener una visión de los recursos humanos de las empresas gallegas, se han considerado cuatro grandes aspectos que ayudan a clarificar el marco en el que se inscribe la gestión del talento en Galicia.

En primer lugar, se analiza el conjunto del empleo distribuido por actividades y comparado con el empleo existente en España, que permite conocer el grado de especialización laboral existente en el territorio. A continuación, se estudia la cualificación del empleo, que es un indicador del capital humano existente en Galicia y, por consiguiente, va a ser una fuente de talento para las empresas. Después se estudia la inversión que el conjunto de empresas hace en capital humano, analizado fundamentalmente a través de los costes de personal. En cuarto lugar, se analiza el ámbito laboral que favorece la atracción y retención del talento, dado por la seguridad y salud laboral. Finalmente, se estudia la productividad del trabajo como muestra del desempeño que la gestión del talento llevaría asociado.

14.3.1. El empleo en Galicia

Para analizar el empleo recopilamos la información disponible en el INE sobre el número de empleos por actividad en Galicia (ver Figura 1)



Se puede observar que el comercio y la administración pública engloban más del 50% del empleo, seguido por la industria manufacturera y las actividades profesionales. Esto ya es un indicador de la tipología del empleo y de los recursos humanos existentes en el territorio.

La comparación con el conjunto de España puede ayudarnos a comprender si la economía gallega presenta algún tipo de especialización en cuanto al empleo. La Figura 2 señala los porcentajes de empleo en cada actividad de Galicia, en relación con España.

En dicha Figura se puede observar que el comportamiento del empleo es muy similar al de España. Solo aparecen diferencias importantes en actividades profesionales, donde el empleo relativo es inferior en Galicia respecto a España, y en industria y agricultura, que ocurre lo contrario, Galicia se encuentra con un empleo relativo superior al de España. Por una parte, estos aspectos indican que el proceso de tercerización en Galicia es inferior al de España en su conjunto, pero mantiene una distribución de empleo más equilibrada, en cuanto a los diferentes sectores de actividades.

► Porcentaje de empleo de Galicia en relación con España

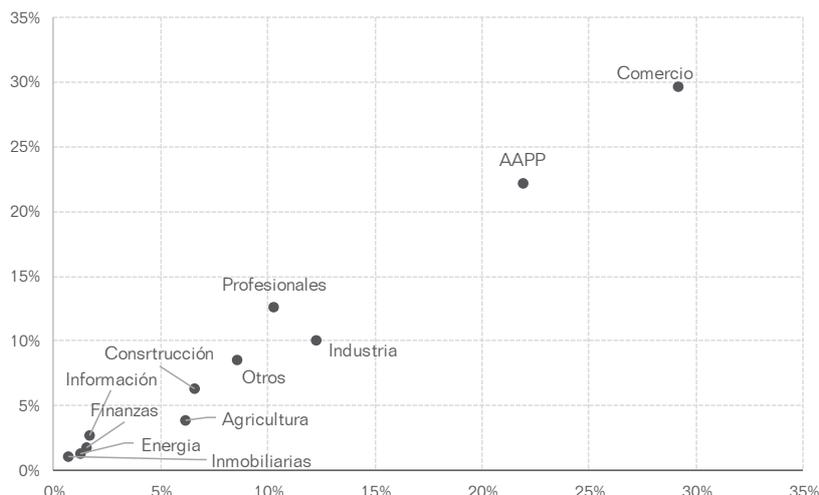


Figura 2. Fuente: Elaboración propia

14.3.2. Cualificación del empleo en las actividades gallegas

El empleo en Galicia presenta cierta cualificación. Para comprobarlo se ha hecho uso de la Figura 3, que recoge el número de empleos de cada nivel educativo, donde se puede observar que casi la mitad de los trabajadores tienen educación superior, mientras que el número de personas sin estudios es inapreciable. Dicha Figura muestra que los empleos de educación superior son mayoritarios en porcentaje, aunque los de educación secundaria en primera etapa son ligeramente superiores a los de segunda etapa, ambas tipologías son muy similares. El resto de los niveles educativos apenas tienen representatividad en el conjunto del empleo de Galicia.

► Número de empleos en Galicia según su nivel educativo (en miles)

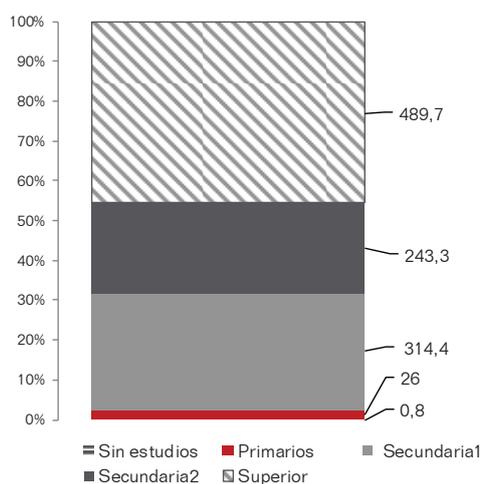


Figura 3. Fuente: IGE

Para tener en cuenta la tendencia de la cualificación del empleo, se hace uso de la Figura 4, que recoge la tasa de crecimiento respecto al porcentaje de empleos. Dicha figura muestra que la evolución no es tan clara como pudiera parecer, pues hay un alto incremento en el número de personas sin estudios, aunque sigue siendo una cantidad irrelevante. Probablemente, este incremento sea el resultado de la incorporación al mercado laboral de trabajadores inmigrantes, que proceden de países con un sistema educativo que no universalizó en la práctica una educación básica obligatoria. Por el lado positivo, se observa que la cualificación de empleos con titulación superior está creciendo, lo cual señala una clara mejora del capital humano de las empresas del territorio.

► Variación relativa de la cualificación en el empleo (tasa de crecimiento) respecto al empleo (%) en Galicia

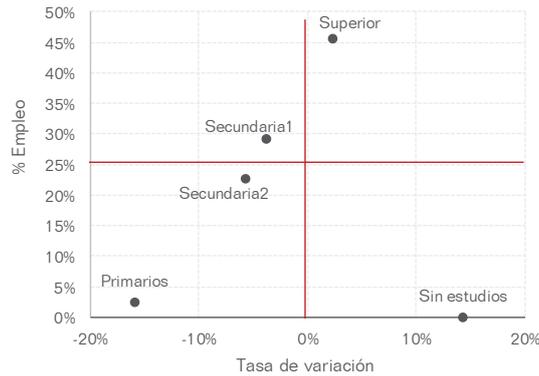


Figura 4. Fuente: IGE-INE

Finalmente, interesa comprobar cómo es la estructura de cualificaciones en las diferentes actividades. La Figura 5 recoge el porcentaje de cada cualificación en las diferentes actividades, de acuerdo con la información suministrada por la Encuesta de Población Activa (EPA) en enero de 2020. En dicha Figura se puede observar como el peso de la educación superior es mayor en casi todas las actividades, salvo la Construcción y la Agricultura (que incluye ganadería, silvicultura y pesca). En ambas actividades destaca la educación secundaria en primera etapa.

► Nivel educativo por actividades

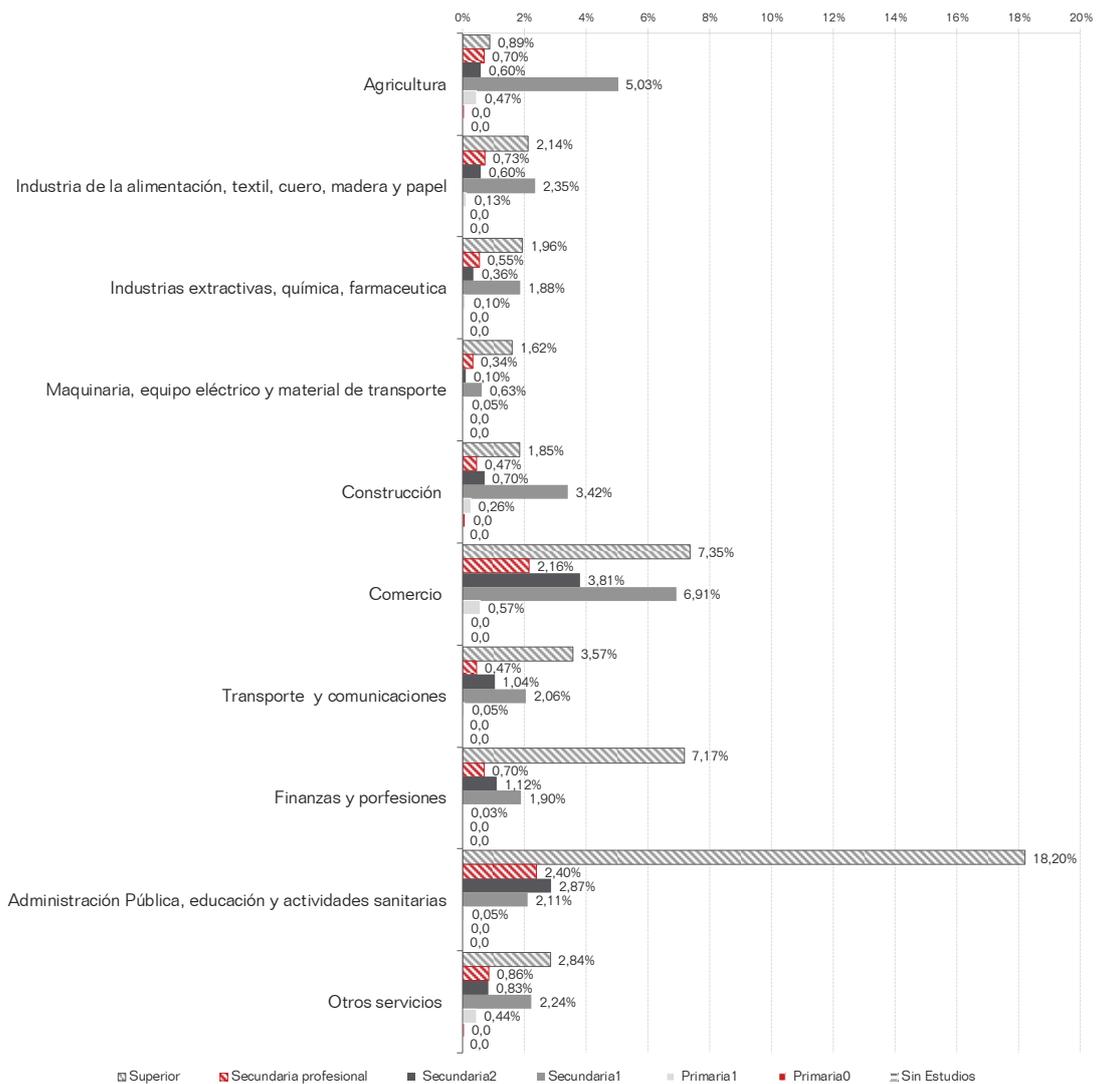


Figura 5. Fuente: EPA 2020

En las industrias de la Alimentación, Textil, cuero, Madera y papel, Extractivas, Refino de petróleo, Industria química, Farmacéutica, Industria del caucho y materias plásticas, Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado, Suministro de agua, gestión de residuos y metalurgia y en el Comercio al por mayor y al por menor y sus instalaciones y reparaciones, Reparación de automóviles y Hostelería, el porcentaje de empleos en educación secundaria de primera etapa y educación superior es practicante similar. El mayor porcentaje de educación superior aparece en Administración Pública, educación y actividades sanitarias

14.3.3. Inversión en capital humano de las empresas gallegas

Desde el punto de vista del capital humano, los gastos en personal se pueden considerar una inversión. Por consiguiente, un aspecto importante de la situación del empleo tiene que ver con los gastos de personal por parte de las empresas, puesto que estos gastos señalan el interés de éstas por mantener y promover a sus trabajadores. Los datos disponibles se pueden obtener de dos fuentes que, aunque no coinciden exactamente, son similares. Por una parte, la encuesta de costes laborales, que estima la estructura de costes laborales y los costes totales. Por otra parte, la contabilidad regional de España, que estima las remuneraciones de asalariados y el número de empleos.

La Figura 6 recoge la información sobre el coste total por empleado en cada uno de los grandes sectores en Galicia¹. Se observa que existen diferencias entre las actividades, siendo el coste de los servicios el menor, el único que se encuentra por debajo del promedio. El coste total bruto en la Industria es un 29% mayor que en los servicios, mostrando que existe una alta variabilidad en los costes laborales.

► Coste total bruto por empleado en los sectores en Galicia

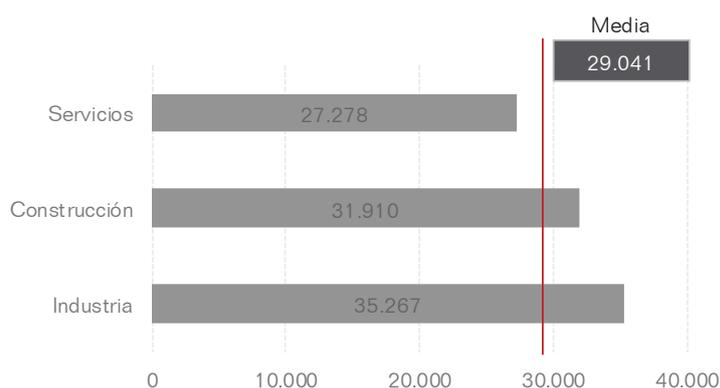


Figura 6. Fuente: Elaboración propia

Para realizar una comparación con España hacemos uso de las remuneraciones, puesto que es un dato común en ambas fuentes. La Figura 7 muestra la comparativa entre Galicia y el conjunto de España.

En general, los salarios son inferiores a los de España, ya que el salario de Galicia es un 94% del salario medio en España; sin embargo, se observa que hay actividades que presentan diferencias significativas. Por ejemplo, es llamativo el caso de la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, cuyo salario promedio se encuentra un 60% por encima del de España. Posiblemente, la explicación de esta divergencia sea por la actividad pesquera, especialmente en el caso de la pesca de altura. Asimismo, influye al bajo porcentaje de jornaleros en la actividad agraria que existen en Galicia, al contrario de lo que ocurre en otras partes de España.

También la construcción se encuentra ligeramente por encima de los salarios promedio de España. En el resto se encuentra por debajo, si bien en algunas actividades está por encima del promedio de Galicia, como, por ejemplo, en otros servicios, AAPP y finanzas. En el resto, están por debajo de España y del promedio de Galicia.

¹ No incluimos Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca al no disponer de información sobre su estructura salarial.

► Ratio comparativa de la remuneración por asalariado en Galicia y en España

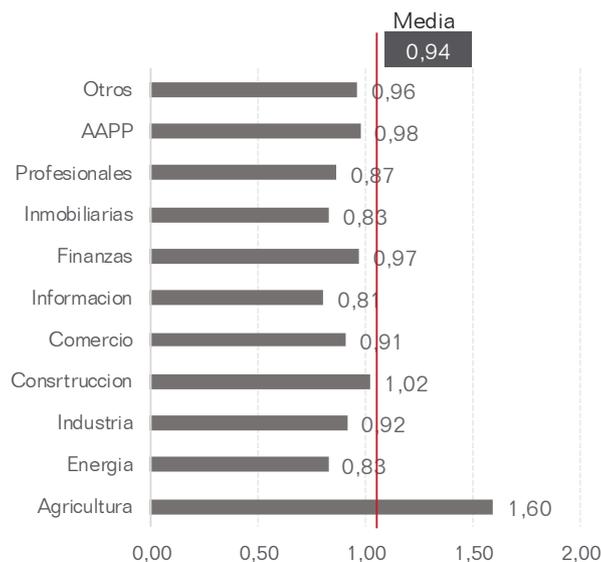


Figura 7. Fuente: Elaboración propia

La estructura de costes de personal se recoge en la Figura 8, donde se observa que cerca de las tres cuartas partes son de salarios, y casi un 25% es de cotizaciones sociales. El resto son partes insignificantes de los costes salariales, todos ellos alrededor del 1% o menos.

► Estructura de los Costes de personal

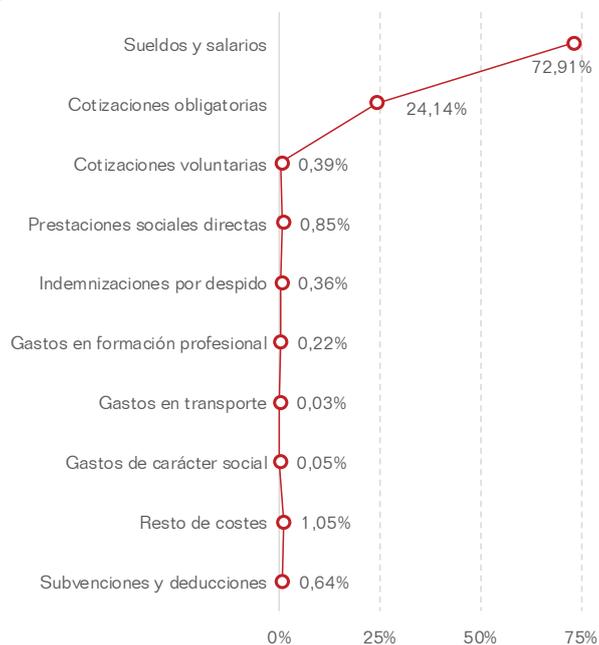


Figura 8. Fuente: Elaboración propia

Dentro de la estructura de costes salariales, tienen especial interés los gastos de formación, puesto que son un indicador del interés de las empresas por mantener e incrementar su capital humano.

La Figura 9 muestra la situación de los diferentes sectores de la economía de Galicia respecto a los gastos de formación profesional. Para ello, representamos el porcentaje de gastos de formación en 2019 respecto a la tasa de crecimiento de dichos gastos entre los años 2018 y 2019².

² No incluimos Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca al no disponer de información sobre su estructura salarial.

► Situación de los gastos de formación por sectores

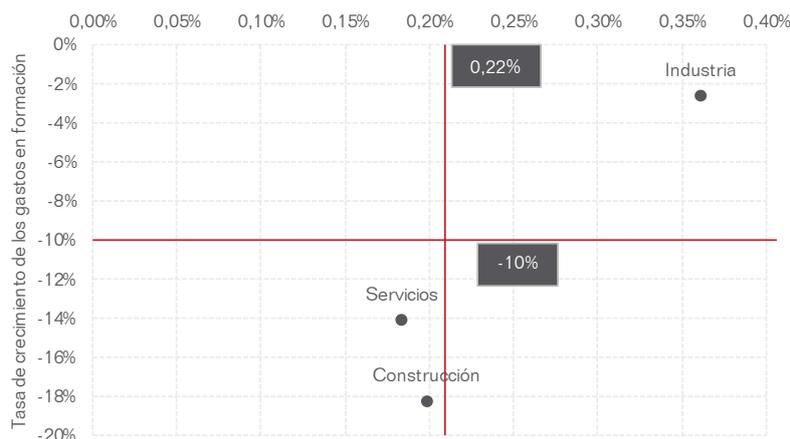


Figura 9. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el porcentaje de gastos en conjunto es del 0,22%, que, si bien no es abundante, señala un cierto interés por mantener el capital humano; sin embargo, la tasa de crecimiento de los gastos de formación es negativa, es decir, estos gastos disminuyeron respecto al año 2018 en un 10% en promedio, lo cual significa que ese interés va disminuyendo.

Al observar el comportamiento de los sectores, vemos que la Industria es el que presenta una mejor situación respecto a la formación, mostrando el mayor porcentaje de gasto y la menor tasa de decrecimiento que los otros sectores. Construcción tiene un porcentaje de gastos en formación profesional mayor que los Servicios, pero su tasa de decrecimiento es mayor.

14.3.4. Seguridad y sanidad de los trabajadores gallegos

El resultado de la preocupación y ocupación de la empresa por el capital humano se debería reflejar en una disminución de la siniestralidad y de la conflictividad laboral.

Para evaluar la siniestralidad, hacemos uso de la Figura 10, que representa la tasa de crecimiento del número de accidentes laborales entre 2018 y 2019 respecto al índice de incidencia, definido como el número total de accidentes multiplicado por 1.000, dividido por la población afiliada a la Seguridad Social con contingencia de accidentes de trabajo cubierto.

► Siniestralidad laboral entre 2018 y 2019 en Galicia

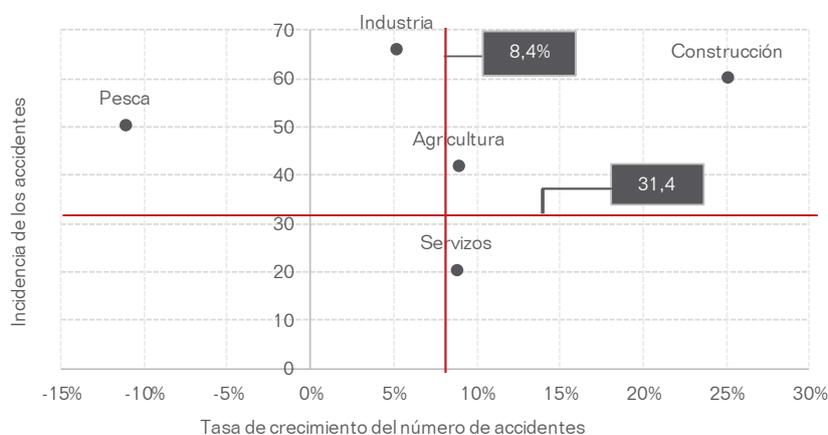


Figura 10. Fuente: Elaboración propia

En conjunto, se observa que los accidentes se han incrementado en un 8,4% el año 2019, con una tasa de incidencia del 31,4%. Si analizamos los diferentes sectores vemos que el único sector donde han disminuido los accidentes es la Pesca, aunque su tasa de incidencia del 50,4%, está por encima del promedio y cercano al máximo (el 65,9%), que se encuentra en la Industria; sin embargo, la tasa de crecimiento de los accidentes en la industria es del 5,2%, menor que el promedio, aunque positiva. La Construcción es el sector que presenta un peor dato sobre la evolución analizada, pues con una tasa de incidencia del 60,1% tiene una tasa de crecimiento del 25%, muy superior al promedio. La tasa de incidencia de Servicios del 20,8% está por debajo del promedio, y su tasa de crecimiento se encuentra muy cercana al promedio (8,7%). La Agricultura tiene una tasa de crecimiento similar al promedio (8,9%), pero su tasa de incidencia se encuentra por encima de la media (41,9%).

► Porcentaje de trabajadores afectados por ERE o despedidos en Galicia

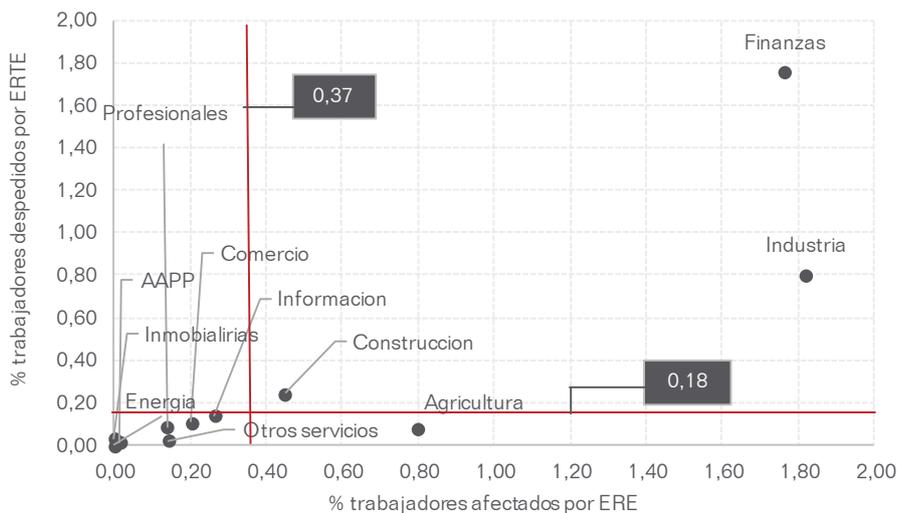


Figura 11. Fuente: Elaboración propia

El segundo aspecto que tiene interés es el nivel de conflictividad. Para analizarlo, hacemos uso de la información sobre el porcentaje de trabajadores afectados por ERE o despedidos en Galicia por los sectores de actividad en el año 2019, reflejado en la Figura 11.

Se observa que el mayor nivel de conflictividad se produce en dos sectores: en Finanzas y seguros y en la Industria manufacturera. El siguiente sector sería la Construcción, pero con una conflictividad bastante menos significativa. El sector de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca presenta características especiales, pues teniendo un alto número de trabajadores afectados por ERE, estos no se traducen en despidos. En los sectores de Energía, AAPP, Sanidad y educación y actividades Inmobiliarias apenas aparecen situaciones de despidos.

14.3.5. La productividad de las actividades económicas de Galicia

Finalmente, tiene interés analizar la productividad de los diferentes sectores, que mostraría una parte de los resultados del capital humano de las empresas. En este apartado se define la productividad como el cociente entre el producto interior bruto generado por el sector entre el número de empleados de dicho sector.

Para observar de modo conjunto la situación de la productividad de las actividades empresariales en Galicia, hacemos uso de la Figura 12, que recoge la productividad por sectores en Galicia y España, obtenidos ambos del INE, de modo que podemos comparar ambas situaciones.

La Figura muestra como Galicia mantiene un nivel de productividad similar al de España en el conjunto de las actividades. Al analizar individualmente cada una de ellas se ven grandes discrepancias, desde las Inmobiliarias, con 836.291 euros de productividad, hasta Otros servicios con 28.410 euros. Estas discrepancias hacen difícil la comparación entre actividades. Ese mismo hecho se produce en España, con divergencias similares, si bien las Inmobiliarias tienen 592.461 euros, aunque también es excesivamente alto en relación al resto de actividades.

► Productividad en Galicia y España

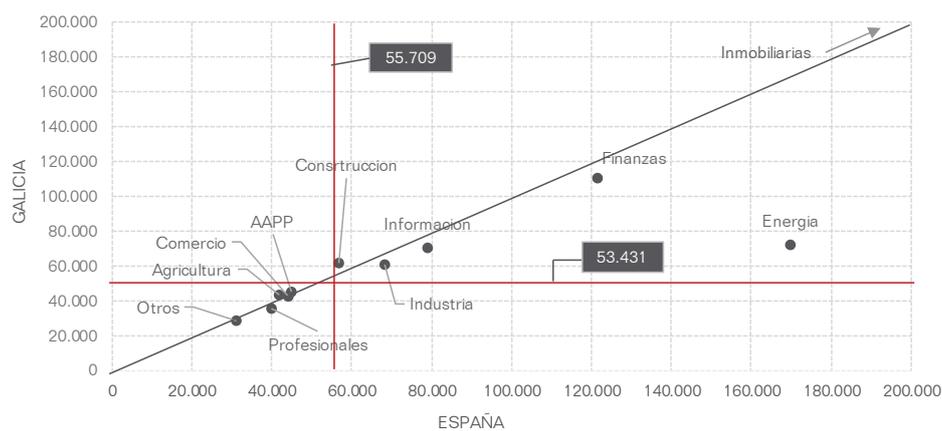


Figura 12. Fuente: Elaboración propia

En la comparativa entre ambos territorios se observa que las mayores divergencias se dan en las Inmobiliarias, como se ha comentado previamente, y en el sector de la Energía, que en España parece tener una mayor productividad que en Galicia. En el resto de las actividades, los comportamientos son bastante similares.

14.4. La gestión del Talento en las empresas gallegas

En este apartado se propone un modelo de gestión basado en la Teoría de Recursos y Capacidades que pone el foco en el talento humano, tras haber justificado la importancia estratégica del conocimiento en el contexto organizacional actual. Con la conjetura de que el *know-how* es el recurso más valioso de la empresa, el modelo se fundamenta en concebir a la empresa con capacidad para absorber, generar y aplicar conocimientos a través de la gestión del talento. El reto de la organización es estimular y canalizar el talento personal hacia el aprovechamiento y transmisión interna de conocimientos, específicos y útiles, para impulsar el logro de los objetivos estratégicos.

A continuación, a partir de ese modelo se van a analizar las respuestas que los empresarios dieron a la encuesta sobre gestión del talento, de tal forma que nos van a dar una idea de cómo es actualmente la gestión del talento de las empresas gallegas.

El apartado consta de siete epígrafes. En el primero se justifica el modelo general propuesto sobre la GT. En el segundo, se desarrollan una serie de prácticas de GT que se deducen del modelo teórico previamente indicado. Finalmente, a partir de ambos componentes se establecen las características globales del diseño de la encuesta que permitirá evaluar la GT empresarial. En el epígrafe 4, desarrollaremos las características de la muestra seleccionada. A continuación, analizaremos los distintos factores que caracterizan la gestión del talento de las empresas gallegas, siguiendo el modelo previamente establecido. De esa forma, en primer lugar, se hablará de la situación del talento en las empresas gallegas. Después, se expondrán los sistemas de organización y gestión de los RRHH. En el epígrafe 6, se exponen las distintas actuaciones llevadas a cabo, donde se incluyen las políticas de promoción y contratación y las políticas de formación. Finalmente, algunas características sobre el desempeño que el talento lleva asociado para mejorar los resultados empresariales, incluyendo los indicadores para evaluar los resultados y las actuaciones en seguridad y salud dentro de la empresa.

14.4.1. 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 13 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).

► Modelo propuesto de Gestión del Talento

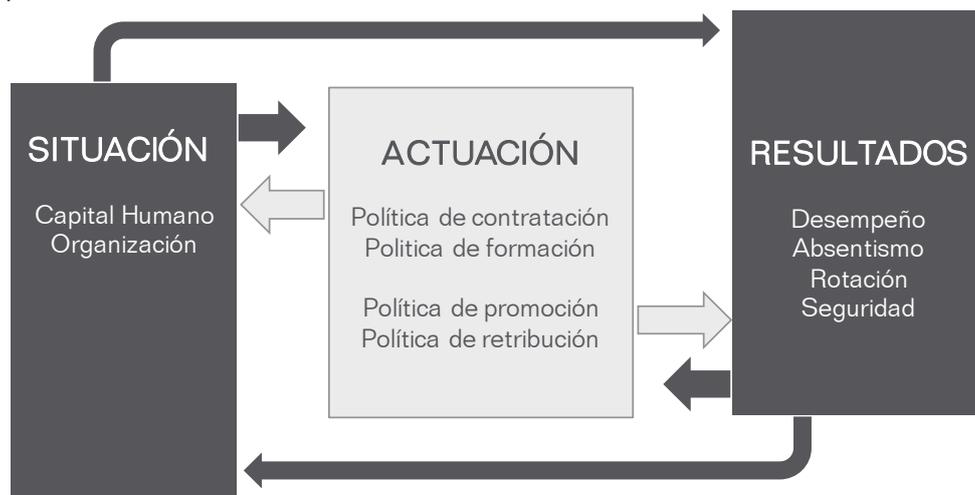


Figura 13. Fuente: Elaboración propia

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.

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 sobre la GT, y tras la pertinente revisión de la literatura, se ha optado 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.
- 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 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 pueden 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 que se fundamenta el indicador sintético que evaluará la GT de las empresas gallegas. Antes de entrar en la parte metodológica de su construcción, aludiremos a las acciones/políticas relevantes para el éxito empresarial según la literatura con objeto de justificar su consideración en el indicador de la GT.

14.4.2. Prácticas de alto rendimiento y compromiso para evaluar la GT

Actualmente, las empresas en posiciones de liderazgo entienden que el compromiso de los empleados es una estrategia poderosa para impulsar la mejora organizacional y los resultados comerciales (Carmeli, Schaubroeck y Tishler, 2011). En el mismo sentido, Álvarez (2014) manifiesta que la orientación de las empresas hacia la gestión del talento potencial de los empleados resulta imprescindible para conseguir el éxito de sus metas más ambiciosas e innovadoras.

Existe una abundante literatura que vincula resultados empresariales con procedimientos de la organización hacia los empleados. En concreto, autores como Pfeffer (1998), Guest et al. (2000) y Céspedes et al. (2005) coinciden en identificar determinadas prácticas de recursos humanos asociadas al alto compromiso y al alto rendimiento. Entre ellas, están la estabilidad de la plantilla, la contratación selectiva y eficaz, la formación intensiva orientada a la capacitación y desarrollo de habilidades, la comunicación interna e intercambio de información, evaluación del rendimiento, sistemas de retribución justos y equitativos (esfuerzo, rendimiento salario/compensación) y el empoderamiento (confianza en la participación y responsabilidad).

En De Grip y Sieven, (2005) se reconoce que, si bien los efectos de este tipo de prácticas han sido ampliamente analizados y constatados en grandes empresas, existe una falta de estudios equivalentes en pequeñas y medianas empresas. Será necesario adaptar las acciones evaluables a las características de las empresas, considerando su capacidad para afrontar la integración del talento con los factores de tiempo, esfuerzo y dinero implicados en su actividad. En este sentido, Mazzei et al. (2016) propone nueve prácticas de especial aplicación a las PYMES, ya que no requieren importantes recursos financieros, y que califica como claves ya que "... (con su aplicación) se espera promueva y se realice plenamente el potencial de los empleados como la fuerza impulsora de la innovación y el éxito sostenido". Los autores clasifican estas políticas en tres dimensiones: Habilidades/Capacitación, Compromisos y Retroalimentación, acorde con las fases propias de cualquier proceso de gestión empresarial (Planificación, Organización, Dirección y Control). Así, la identificación de las Habilidades/Capacidades necesarias y disponibles para afrontar los objetivos y estrategias en el ámbito laboral se asocian a la fase de Planificación; la dimensión sobre Compromisos que implica la aplicación de prácticas que afronten el vínculo persona-organización se corresponde con la fase de Organización y Dirección de Recursos Humanos y la Retroalimentación como proceso de mejora continua se asocia a la fase de Control.

Con vistas a orientar la concreción de los ítems a evaluar en el indicador sobre GT para las empresas gallegas, se presentan las nueve prácticas propuestas por Mazzei et al. (2016) clasificadas en las tres dimensiones (fases de gestión) mencionadas:

- Habilidades/Capacitaciones (asociada a la fase de planificación):
 - 1) Contratación Selección (corresponderían ítems referidos a la búsqueda de conocimientos y habilidades necesarias y específicas, más que gastar en reclutar y retener nuevos empleados).
- Compromiso (fases de Organización y Dirección de Recursos Humanos):
 - 2) Introducción (ítems sobre prácticas de adaptación a la cultura, orientación que enfatice los objetivos).
 - 3) Mejorar autonomía (ítems en línea a favorecer las iniciativas de mejora).
 - 4) Incentivos financieros (ítems que vinculen esfuerzo con recompensa).
 - 5) Status de igualdad (ítems que posibiliten promoción interna).
 - 6) Seguridad en el trabajo (ítems referidos a la perspectiva a medio y largo plazo).
- Retroalimentación (asociada a la fase de Control):
 - 7) Intercambio de información formal (ítems sobre reuniones y controles basados en objetivos, posibilidades de exponer y escuchar a otros).
 - 8) Planes de desarrollo personal (ítems sobre cursos, reuniones frecuentes focalizando actividades futuras, promover actividades deseadas).
 - 9) Reconocimiento público (ítems sobre compensación desvinculados de aspectos monetarios).

Complementando estas aportaciones, para el análisis de la competitividad de las PYMES se pueden señalar otros ítems/aspectos de interés reseñados por distintos autores. Así, por ejemplo, se considera relevante evaluar el clima de trabajo, reconociendo su influencia en el desempeño personal (Werther, 2001); la comunicación y transmisión de información entre la dirección y demás miembros de la empresa, ejercen su función positiva de apoyo a los recursos humanos (Rohvein et al. 2013), al igual que el fortalecimiento de la cultura de la empresa por su efecto en las relaciones internas del trabajo (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014); la existencia de un ambiente que fomente la proactividad facilita el proceso de innovación y la asunción de riesgos (Miller, 2011); el aprovechamiento de los beneficios y ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías en su aplicación al ámbito de la selección y reclutamiento, al agilizar los procesos y hacerlos más eficientes (García et al, 2016); el grado de satisfacción con las prácticas laborales por su relación con el compromiso con la empresa (Kinnie et al., 2005).

En cuanto a la evaluación del desempeño, en Carlon y Stevens, (2004) se pone de manifiesto que se trata de una tarea raramente formalizada en las pequeñas empresas; sin embargo, la participación habitual y programada de los empleados en la evaluación de su propio desempeño, basado en la mejora continua, es una práctica fácil de implementar en las PYMES, que mejora el rendimiento y desarrollo profesional (Carrasco y Rubio, 2007). Estos mismos autores también asocian el éxito de las PYMES a la participación del trabajador en la fijación de la estructura base del salario, así como el establecimiento de componentes variables para premiar la mejora en capacidades y habilidades. Estas referencias sobre las PYMES permiten justificar las prácticas empresariales que consideraremos en el cuestionario solicitado a las empresas gallegas para su evaluación.

14.4.3. Diseño de la encuesta

A partir de la información indicada en los epígrafes previos, se elabora una encuesta propia de este módulo sobre GT. Este sondeo se diseña en consonancia con los estadios que conforman el modelo de GT propuesto: situación del capital humano, acciones y resultados.

Con esta orientación, y en lo que respecta a la situación de los recursos humanos y los resultados obtenidos, se acude a las variables tradicionales (número de empleados, formación, absentismo laboral, rotación del personal, número de siniestros, entre otras). Se trata de información propia de la estructura organizativa y del control de cualquier empresa, disponible en los registros oficiales de consulta convencional (básicamente el INE y el IGE). Con ello, además de afianzar un mayor índice de respuesta, se facilita el posterior análisis de los datos obtenidos (a nivel empresa) en relación con la información disponible (a nivel agregado) por sector de actividad.

Además del interés por la situación del capital humano y resultados, se solicita información sobre las acciones empresariales en los ámbitos propuestos en el modelo: contratación, formación, promoción y retribución. Para su concreción, se especifican variables, con los ítems correspondientes, asociadas a las prácticas de alta rentabilidad y alto compromiso encontradas en la literatura, cuya justificación aparece referenciada en el apartado anterior.

Cabe indicar que, en el proceso de elección de acciones a evaluar, se tuvo presente la necesidad de compaginar el interés por incluir el mayor número de variables relevantes y el riesgo de alargar en exceso el cuestionario. Así mismo, se trató de solicitar información objetiva y fácil de obtener por parte del encuestado, para evitar al máximo la falta de respuesta.

Con este fin, y al tratarse de una nueva encuesta que tendrá su continuidad y seguimiento en el tiempo, consideramos pertinente una consulta con el sector empresarial implicado. Así, se apeló a varias empresas para completar información relevante y para enfocar determinados aspectos en el cuestionario. Creemos que su opinión permitió mejorar la redacción y comprensión de las preguntas, aportando una mayor efectividad en las respuestas. En consecuencia, y a expensas de posibles cambios/mejoras en versiones futuras, esta consulta resultó de gran ayuda para el diseño final de la encuesta.

En el Anexo (ver detalle en Anexos y Bibliografía) se proporciona el cuestionario presentado a las empresas gallegas que han colaborado con la Cátedra ARDÁN a través de este nuevo módulo sobre la Gestión del Talento. Al igual que las encuestas del resto de módulos comprendidos en el presente informe anual de la Cátedra, la cumplimentación del cuestionario sobre GT fue desarrollada a lo largo del 2021, a través de la plataforma gestionada por la Zona Franca.

Una vez propuesto el modelo de análisis, abordadas las referencias a los parámetros más relevantes y descrita la información solicitada a las empresas, seguidamente se presenta la metodología aplicada para realizar el diagnóstico de las empresas gallegas en el ámbito de la GT.

14.4.4. Características de la muestra

La encuesta fue realizada durante los meses de febrero a mayo de 2021. Contestaron 355 empresas. La Figura 14 señala las características en tamaño de las empresas que respondieron la encuesta. Se observa que la mayoría son pequeñas empresas (un 81,1%). Aun así, hay un cierto sesgo hacia las medianas y grandes empresas, puesto que el porcentaje de empresas pequeñas en Galicia en el año 2019 era del 99%.

► Porcentaje de empresas en la muestra según su tamaño



Figura 14. Fuente: Elaboración propia

No obstante, ese sesgo va a permitir obtener una información más precisa sobre la gestión del talento, puesto que el tamaño facilita introducir prácticas y políticas asociadas a dicha gestión. Complementariamente, en la Figura 15, se recoge el porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad, mostrando que más de la cuarta parte corresponden al sector de la Construcción, quedando algo sobrerrepresentado. Combinando ambos elementos, se expone a continuación una descripción del comportamiento de las empresas que participan en la muestra según el tamaño y el sector. Se recogen diferentes indicadores de tamaño completando el de empleo que se había sido utilizado previamente. Para evaluar el tamaño se indican los activos netos, la cifra de negocios y el número de empleados en el año 2019 y, complementariamente, el valor añadido bruto, que es un indicador del tamaño, pero también lo es de la capacidad de generar valor en la empresa.

► Porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad

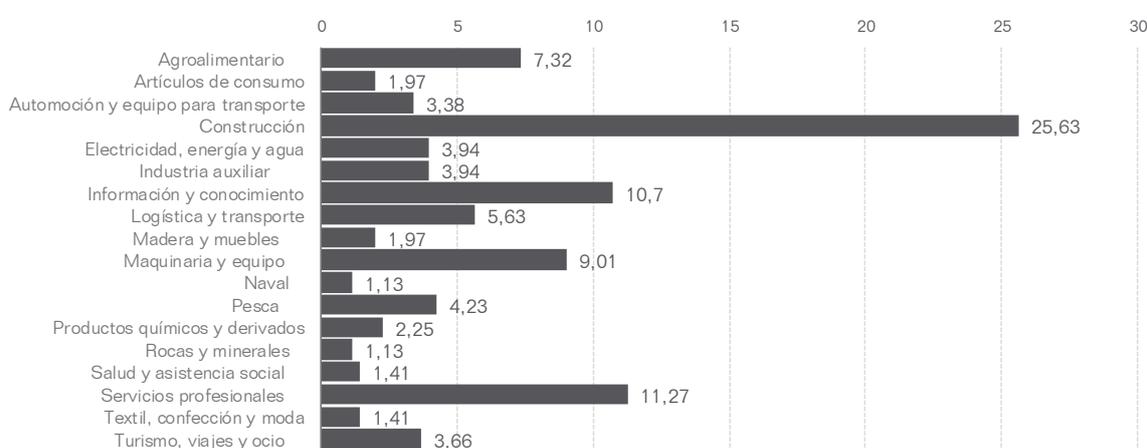


Figura 15. Fuente: Elaboración propia

Estos indicadores vienen clasificados por sistemas productivos sectoriales, de tal forma que se facilite tener una perspectiva de las características de la muestra seleccionada. Dicha información viene recogida en la Tabla 1. En ella se observa que el mayor tamaño en número de empleos promedio es en Salud y asistencia social, con más de 100 empleados en promedio por empresa, seguido del sector de Productos Químicos y el de Información y Conocimiento, con alrededor de 90 empleados en promedio. El más pequeño es el Textil, confección y moda, Artículos de consumo y Rocas y minerales, con menos de 25 empleados en promedio.

En activos el mayor es Productos químicos seguido de Pesca, mientras que el menor sigue siendo Textil, confección y moda. En VAB el mayor sigue siendo Productos químicos y derivados, mientras que ahora el segundo es Turismo, viajes y ocio, y el menor sigue siendo Textil, confección y moda. En cifra de negocios el mayor es Pesca, seguido de Productos químicos, y el menor sigue siendo Textil, confección y moda.

Complementariamente, dadas las características de la muestra tomada en una época post COVID-19, tenía interés conocer algunos aspectos específicos del impacto de esa pandemia en las empresas y su posible repercusión en la gestión del talento. En particular se les preguntó por la realización de ERTE, que afectaba directamente al personal y, en consecuencia, al talento de la empresa; por el teletrabajo, que afectaba a las condiciones laborales y por el efecto económico, a través de las líneas de liquidez facilitadas con motivo de la pandemia.

► Indicadores del tamaño y situación de las empresas de la muestra

	Activos	VAB	Empleo	Ventas
Agroalimentario	11.546.858,32	3.625.171,06	67,76	17.799.975,87
Artículos de consumo	3.230.002,76	1.038.471,58	23,42	6.142.445,35
Automoción y equipo para transporte	7.665.247,39	2.387.499,62	41,25	13.522.826,65
Construcción	16.086.535,22	2.032.547,85	41,27	7.064.044,02
Electricidad, energía y agua	18.178.150,31	2.479.484,55	18,35	13.739.585,15
Industria auxiliar	10.525.968,63	2.546.693,93	48,06	13.198.506,26
Información y conocimiento	5.421.748,13	1.904.924,37	89,28	3.452.968,91
Logística y transporte	13.261.049,37	1.337.834,43	28,02	5.680.981,64
Madera y muebles	6.638.909,61	1.924.900,10	48,71	6.444.506,40
Maquinaria y equipo	7.232.961,75	2.759.233,00	44,72	7.704.202,78
Naval	8.558.610,00	2.671.619,99	77,43	15.537.272,67
Pesca	20.119.197,35	3.111.482,81	73,32	25.759.421,38
Productos químicos y derivados	29.984.985,36	7.821.870,32	94,38	20.877.893,30
Rocas y minerales	6.930.805,38	1.097.930,11	23,25	6.585.965,27
Salud y asistencia social	4.062.097,60	2.064.845,43	146,74	2.714.493,11
Servicios profesionales	2.302.760,66	4.122.458,61	40,52	5.200.576,43
Textil, confección y moda	2.295.203,60	654.099,03	13,80	2.112.993,62
Turismo, viajes y ocio	14.778.482,11	5.188.523,62	28,92	9.235.791,19
Total, general	11.124.960,39	2.694.887,18	50,39	9.066.601,06

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Las empresas que contestaron a la encuesta señalan que un 33,61% aplicaron un ERTE; el 54,28% tienen líneas de liquidez y un 59,77% realizaron teletrabajo como consecuencia de la COVID-19. De hecho, el impacto ha considerado que era bastante alto, con un 2,1 en promedio sobre 3. Un 12,1% presentan memoria de sostenibilidad, sugiriendo que poco a poco esta se va incluyendo en los informes de las empresas.

14.4.5. Situación del talento

Tal como se indicó en apartados previos, se precisa, en primera instancia, 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 es conveniente analizar cómo es la estructura del capital humano existente en la organización, es decir, cuáles son los niveles de formación y cómo se distribuyen éstos en los diferentes puestos de la empresa.

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 5,6% son directivos; un 29,3% técnicos, un 14,8% administrativos o dando apoyo a la empresa y un 50,4% son operarios;

► **Porcentaje de empleados por cualificación y estrato**

	Directivos	Técnicos	Servicios administrativos y de apoyo	Operarios	Total
1. Doctorado universitario	0,2%	0,4%	0,1%	0,1%	0,8%
2. Grado de más de 240 ECTS (*), Licenciatura, Arquitectura, ingeniería, másteres, especialidad en Ciencias de la Salud y equivalentes.	2,7%	10,2%	2,4%	2,4%	17,7%
3. Grado de 240 ECTS o título universitario	0,8%	5,5%	2,0%	1,4%	9,7%
4. Ciclo Formativo de Grado Superior, FPPII y equivalentes; título propio universitario de 2 o más años que requiere el bachillerato	0,6%	7,1%	7,1%	7,0%	21,8%
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.	0,7%	4,2%	2,8%	17,7%	25,4%
6. Otros estudios	0,5%	1,9%	0,4%	21,8%	24,6%
TOTAL	5,6%	29,3%	14,8%	50,4%	100,0%

Tabla 2. Fuente:

Al observar la cualificación en su conjunto se puede señalar que el porcentaje de doctores empleados en las empresas gallegas de la muestra no llega al 1% (es un 0,8%), el 17,7% tienen másteres, solo un 9,7% tienen un título de graduado o licenciado de 240 ECTS; un 21,8% tienen título de formación profesional superior; un 25,4% presentan título de bachillerato o ciclo formativo medio y un 24,6% tienen otros estudios de menor nivel académico. Esto señala que los doctorados no son muy demandados en las empresas gallegas, cosa que no ocurre con los masters que tienen más demanda 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 en estas dos titulaciones.

Analizando la tabla en su conjunto se pueden indicar algunos resultados de interés. Por ejemplo, si observamos en que puesto de trabajo se incluye cada titulación, se observa que mayoritariamente los directivos (un 49%) y los técnicos (un 34,7%) tienen un título de máster. Los empleados en servicios administrativos tienen un título de ciclo formativo de grado superior (un 47,8%) mientras que los operarios son esencialmente de otros estudios (un 43,2%). Complementariamente, si vemos en que puesto de trabajo se incluye cada titulación, se observa que los doctores (un 49,1%), los másteres (un 57,4%) y los grados de 240 ECTS (un 56,6%) trabajan esencialmente de técnicos; los ciclos formativos superiores suelen trabajar de administrativos (un 35,2%), mientras que los bachilleres y formación profesional (un 69,7%) y los que tienen otros estudios (un 88,6%) trabajan fundamentalmente de operarios.

14.4.6. Sistemas de organización y gestión de los recursos humanos

Siguiendo la propuesta teórica, para evaluar la organización del capital humano de la empresa, que sirve como base para la gestión del talento, se analizan las diferentes prácticas en la gestión de recursos humanos. Se recogen en la Figura 16 los porcentajes de empresas de la muestra que realizan alguna de esas prácticas.

► **Gestión de recursos humanos**

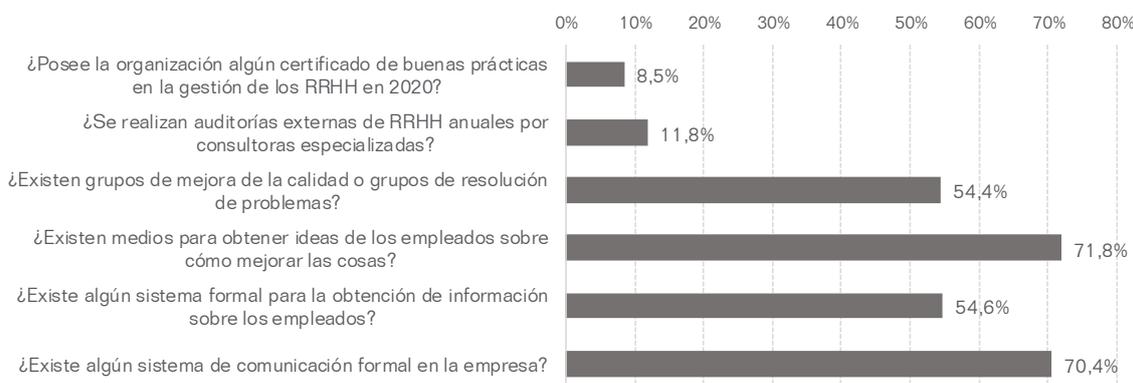


Figura 16. Fuente: Elaboración propia

Se observa que la practica más común es la de buscar ideas de mejora entre los empleados (un 71,8% de las empresas dicen tener algún sistema), seguida muy de cerca por la existencia de sistemas de comunicación formal (un 70,4%). Los grupos de mejora y los sistemas formales de seguimiento de los empleados existen en el 54,4% de las empresas encuestadas. Finalmente, los certificados de buenas prácticas y las auditorías de RRHH son los menos comunes en las empresas, con un 8,5% y 11,8% respectivamente. Este aspecto señala la importancia de insistir en las buenas prácticas para mejorar la gestión de las empresas.

Un aspecto muy 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.

► **Medidas de organización de los RRHH**



Figura 17. Fuente: Elaboración propia

La Figura 17 señala el porcentaje de empresas de la muestra que tiene algún indicador asociado a esas medidas o a esos sistemas de organización. Se observa que el sistema más común es el que trata de evaluar la mejora en la eficiencia de los RRHH (un 66,5% de las empresas responden que lo tienen) mientras que el menos común es el sistema de mejora de la relación Interjueces, posiblemente porque muchas empresas no tengan una selección externa del personal. La digitalización es un proceso pendiente, puesto que solo un 24,5% indican tener esa área digitalizada y, de modo semejante, solo un 32,4% dice tener digitalizados los programas de formación. 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.

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 preguntaron tres aspectos que se recogen en la Figura 18.

► Análisis de puestos de trabajo



Figura 18. Fuente: Elaboración propia

En ella se observa que la mayoría de las empresas tienen una descripción de sus puestos de trabajo (un 72,4%) y dichas descripciones están actualizadas (un 74,4%). Sin embargo, es menos común tener planes para el desarrollo del talento (34,4%), indicando que muchas empresas tienen una cierta gestión de los recursos humanos, pero aún no llega a ser una gestión del talento propiamente dicha.

14.4.7. Políticas de promoción y contratación

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. 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.

Por tanto, dos aspectos esenciales en la gestión del talento tienen que ver con las políticas de promoción y contratación. Respecto a las primeras, se puede observar en la Figura 19 que la valoración de los mandos es el principal instrumento de promoción, usado en el 56,9% de las empresas, aunque la adecuación al puesto, con un 51,8% también es mayoritariamente considerado. Menos comunes son los objetivos de formación (un 23,9%), la antigüedad (un 34,6%) y el cumplimiento de objetivos económicos (un 28,2%).

No es común la existencia de un manual de política de promoción que objetive el proceso dentro de la empresa (19,7%). 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.

► Políticas de promoción

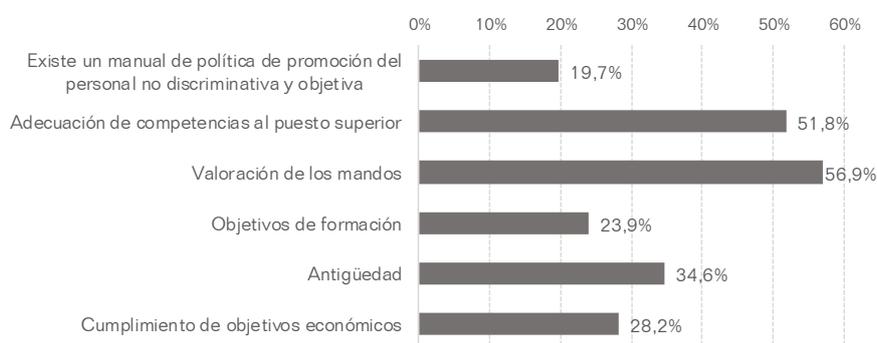


Figura 19. Fuente: Elaboración propia

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 para ver si la forma de seleccionar el talento es la adecuada, de forma que se pongan las bases del futuro talento de la empresa.

La Figura 20 señala el porcentaje de empresas que presentan alguna de las prácticas de reclutamiento señaladas. Se observa que la mayoría de las empresas (el 72,4%) tiene una descripción de perfiles necesarios y un 61,1% realizan una descripción previa de las vacantes, lo que indica un cierto interés por mejorar el talento de la empresa. Sin embargo, solo un 35,5% tiene un sistema definido de valoración objetiva y un 30,7% dice que tienen un manual de política de selección objetiva. De nuevo, se observa que, habiendo interés por gestionar el talento, todavía se realiza de una forma algo subjetiva.

► Prácticas de reclutamiento

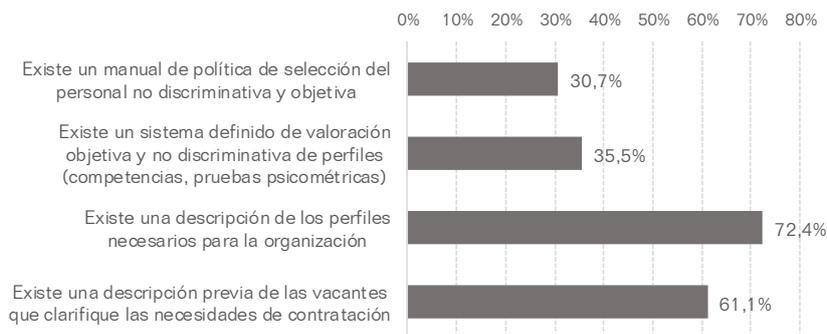


Figura 20. Fuente: Elaboración propia

Un ámbito de cierto interés 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 43,7% responden que realizan selección externa del personal, lo que es una muestra de una cierta objetividad en el proceso, si bien 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 21 recoge el conjunto de la forma de seleccionar externamente el personal.

Se observa que un 37,2% buscan un encaje curricular con el puesto de trabajo; un 36,6% lo hacen mediante gente conocida un 30,4% aprovechan las prácticas de la universidad para seleccionar los mejores estudiantes, un 20,3% realizan la selección mediante empresas de trabajo temporal y, por último, un 24,2% lo hacen a través de consultoras especializadas. De nuevo, vuelve a observarse la subjetividad en el proceso de gestión del talento de las empresas.

► Selección externa del personal

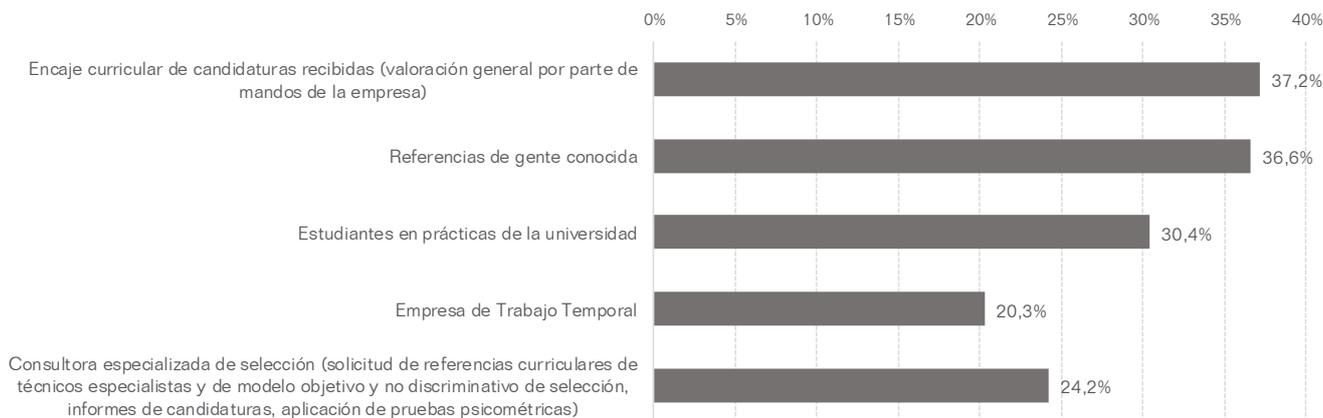


Figura 21. Fuente: Elaboración propia

Más común en el proceso de selección es la realización de entrevistas antes de contratar un nuevo empleado, puesto que el 84,5% de las empresas responden hacerlo. Las decisiones y tramitación de una vacante o necesidad según se llevan a cabo suelen tomarse internamente (el 88,6% indica hacerlo así). El tiempo aproximado medio en cubrir un puesto es de 21,8 días.

Respecto a la forma de llevar a cabo el proceso de selección, se les preguntó por una serie de prácticas comunes para el seguimiento en la selección del personal. Las respuestas vienen recogidas en la Figura 22.

En ella, se observa que el seguimiento de la trayectoria de cada empleado es la práctica más comúnmente seguida por las empresas, en un 64,2% de los casos. Sin embargo, el resto de los instrumentos no son comunes, solo un 9% realiza test psicológicos, un 22,5% tiene instrumentos para evaluar la acogida y un 34,1% realiza un plan de acogida. La valoración que los empresarios hacen 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 realizan, aunque del análisis realizado se deriva la existencia de un margen de mejora.

► Proceso de selección de personal

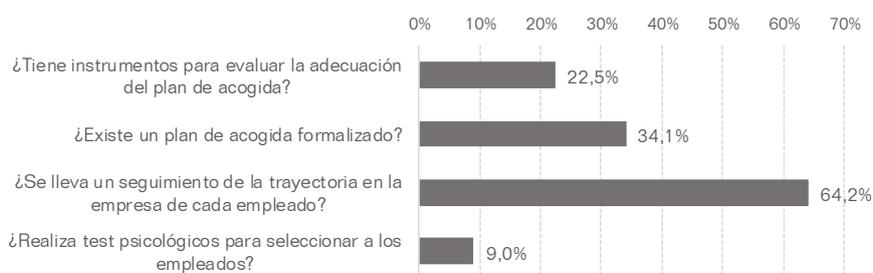


Figura 22. Fuente: Elaboración propia

14.4.8. La 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. 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, solo el 22,5% manifiesta realizarlas con consultores externos, un 61,3% 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.

Un 49% dicen 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.

La motivación para llevar a cabo esos programas varía, tal como se recoge en la Figura 23. Se observa que la motivación más común (un 77,5%) es la que se apoya en la iniciativa del propio personal y aprobación de la dirección. Un porcentaje similar de empresas (un 76,9%) 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 no llega a ser considerado ni por el 25% de las empresas encuestadas.

► Motivaciones para la formación



Figura 23. Fuente: Elaboración propia

Complementariamente, tiene interés analizar cómo se evalúan los programas de formación específicos. La Figura 24 señala los instrumentos utilizados en las diferentes empresas encuestadas.

► Forma de evaluar



Figura 24. Fuente: Elaboración propia

Los resultados señalan que la evaluación por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...) es la más común en las empresas (un 57,2%), seguida de la evaluación por cumplimiento de objetivos de desempeño posteriores (un 47,9%). La menos común es aquella que se realiza por medio de consultores externos, que solo un 19,2% de las empresas indica realizarla.

Se presupone que existen políticas de formación específicas en las empresas para asignar a los trabajadores a los diferentes programas de formación. Sin embargo, las respuestas señalan que no es tan común, pues no llega al 50% las empresas que dicen tener algún criterio para enviar a los programas de formación. Además, el 34% 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% utiliza otros criterios.

El promedio de horas de formación al año es de 965,39.

En este sentido, da la impresión de que las políticas de formación no están suficientemente profesionalizadas, siendo ésta una de las asignaturas pendientes en el proceso de gestión del talento de las empresas gallegas.

14.4.9. El desempeño del talento

El siguiente aspecto que interesa tener en cuenta para analizar la gestión del talento tiene que ver con el desempeño asociado al talento, sobre el que se van a 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.

► Evaluación del desempeño del talento

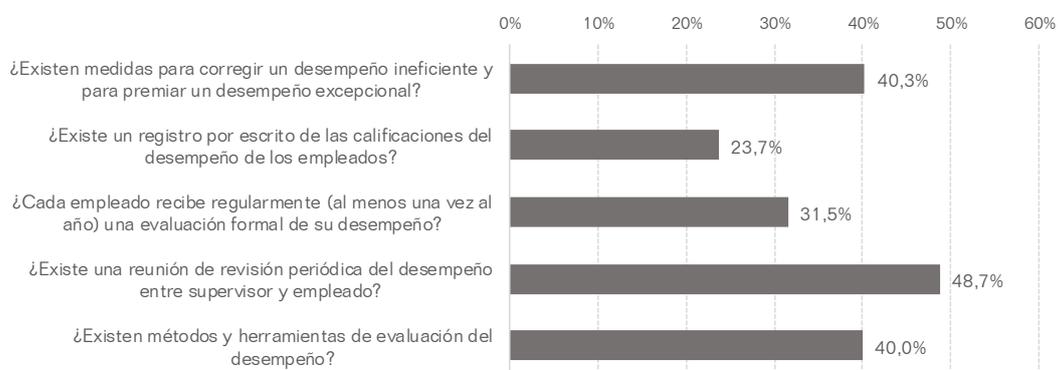


Figura 25. Fuente: Elaboración propia

Se analizaron en primer lugar los instrumentos existentes en la empresa para evaluar el desempeño de los RRHH. La Figura 25 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 48,7%) es la existencia de reuniones de

revisión periódica del desempeño entre supervisor y empleado. También es bastante habitual (un 40,3% de las empresas) la existencia de medidas para corregir un desempeño ineficiente y para premiar un desempeño excepcional y un 40% de las empresas dicen tener métodos y herramientas de evaluación del desempeño. Menos común es (un 31,5%) que cada empleado reciba regularmente (al menos una vez al año) una evaluación formal de su desempeño. Muy pocas empresas (un 23,7%) dicen tener un registro por escrito de las calificaciones del desempeño de los empleados.

Una forma de comprobar que el buen desempeño del talento está siendo valorado 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. Para ello se hace uso de la Figura 26, que 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

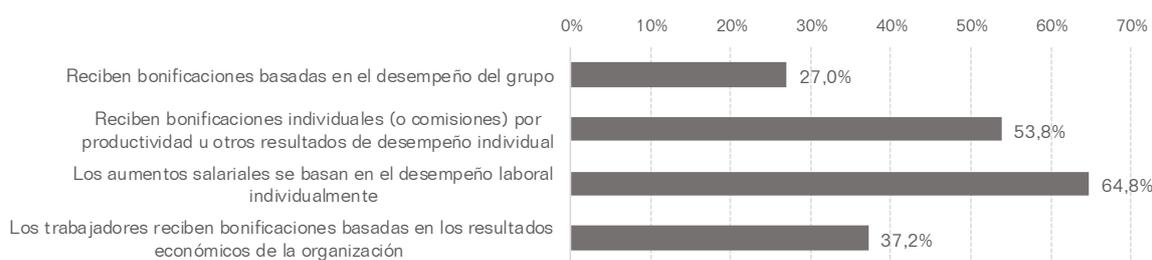


Figura 26. Fuente: Elaboración propia

La Figura 26 señala 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 64,8%), sugiriendo que se prima esencialmente el trabajo individual. Un 53,8% responde que sus trabajadores reciben bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual; un 37,2% indica que los trabajadores reciben bonificaciones basadas en los resultados económicos de la organización, mientras que solo el 27% utiliza como política de retribución repartir bonificaciones basadas en el desempeño del grupo.

Finalmente, se analiza cómo es la seguridad y salud en las empresas, puesto que son aspectos que facilitan la conservación del talento existente y la atracción de nuevo talento. Se les preguntó por aspectos de los planes de seguridad y salud y por 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 inferior a 1 en promedio pues es de 0,64, y el gasto medio en litigios a lo largo del año fue de 4.027,14€.

14.5. Indicador empresarial de la GT en Galicia

14.5.1. Introducción

La información recogida en apartados anteriores ilustra la existencia de múltiples formas complementarias de enfocar la gestión del talento. Para elaborar el indicador de gestión del talento, que es el objetivo de este capítulo, vamos a tratarlo como si fuera un proceso, es decir, existen una serie de elementos de entrada (*inputs*) del proceso que son la base del talento de las empresas. Estos elementos se transforman dentro de la empresa (*throughputs*) para conseguir un mejor desempeño (*outputs*) como fruto de la gestión llevada a cabo en la empresa. Esta orientación de proceso completa la visión del modelo anterior. Los *inputs* son consecuencia de la situación y de las acciones que preparan la entrada de trabajadores. Los *throughputs* son esencialmente las acciones de transformación, que tratan de fomentar y explotar el potencial de talento de la empresa. Los *outputs* son los resultados de las diferentes acciones de gestión del talento.

La Figura 27 recoge esa visión. Dentro de los *inputs* se van a considerar dos apartados: el primero se refiere a la situación de los recursos humanos de la empresa, que trata de evaluar el capital humano existente en ella, puesto que si no concebimos al capital humano como factor único con potencial para desarrollar talento no habrá necesidad de su gestión. Paralelamente, se mide el proceso de selección y contratación, que forma parte de la incorporación de nuevo talento en la empresa. En ese sentido, es un elemento fundamental de la gestión del talento, estando en parte asociado a las políticas de promoción de aplicación al personal ya incorporado en la empresa, y que se incluyen en la siguiente fase del proceso descrito.

El procedimiento aplicado en la fase de transformación, o explotación, del talento constituye el elemento fundamental de su gestión, pues es la forma de conseguir que el talento existente genere mejor desempeño. Dentro de este bloque, se incluyen los aspectos de la organización de los recursos humanos, que señala los elementos que llevan a aprovechar el talento en aquellos aspectos donde sea más conveniente para la empresa; de las políticas de formación para incrementar el talento potencial de los recursos humanos a disposición de la organización; y de las políticas de promoción para retener el talento existente en la empresa.

Finalmente, los resultados de la gestión del talento vendrán medidos por una serie de indicadores asociados al desempeño, y por una serie de aspectos que tratan de evaluar la seguridad y salud de los trabajadores de la empresa, como consecuencia de la gestión eficiente del talento, para ayudar a que éste se mantenga en la organización.

En la Figura 27 se muestran los componentes asociados al proceso descrito, señalando también la importancia relativa de cada fase en la evaluación conjunta del talento.

► La gestión del talento como proceso

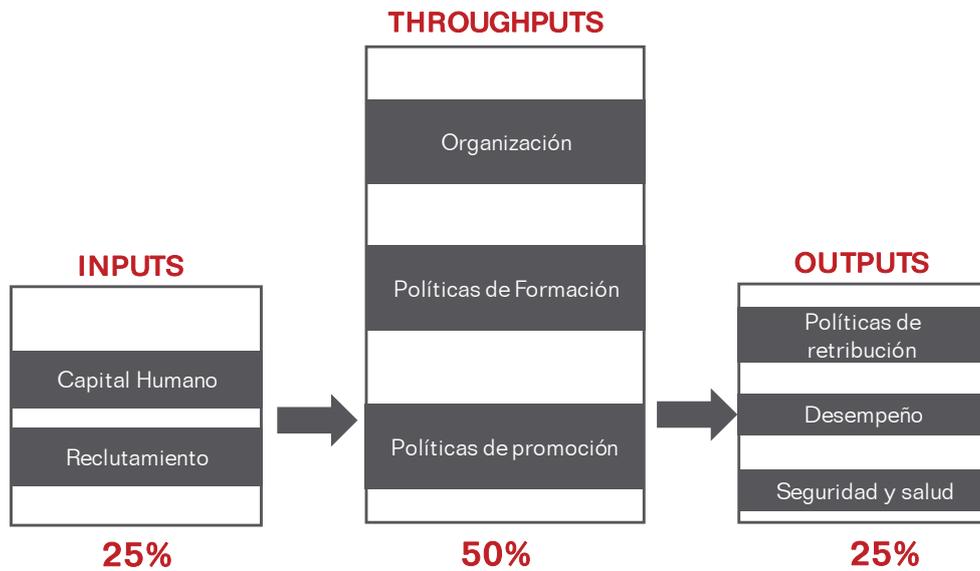


Figura 27. Fuente: Elaboración propia

En base a la información justificada y descrita anteriormente, en este apartado se describe el proceso llevado a cabo para identificar las empresas gallegas más destacadas en GT, tras ser evaluadas con el indicador elaborado para este fin. Este proceso de evaluación consta de tres pasos de desarrollo secuencial: 1º) determinar los componentes y la construcción del indicador de GT empresarial; 2º) describir los resultados sobre los aspectos más relevantes de las empresas gallegas sometidas a evaluación y; 3º) identificar las empresas gallegas más brillantes en gestión de talento, así como caracterizar las mejores prácticas utilizadas en este ámbito.

En este apartado se describe y analiza la construcción del indicador de gestión del talento en las empresas gallegas, con los datos de las encuestas que se llevaron a cabo durante el año 2021. Las encuestas se desarrollaron a través de la plataforma que Zona Franca tiene al respecto.

Para ello, se ha dividido el apartado en varias partes. En primer lugar, se describen los componentes del indicador. Después, los resultados para realizar una primera evaluación de las respuestas recibidas por parte de los empresarios. A continuación, se construye el índice y se establece su valoración en conjunto. Finalmente, se establece un ranking de empresas, indicando los niveles en los que una empresa puede considerarse eficiente en la GT.

14.5.2. Componentes del indicador

Procedemos a describir la metodología que permite disponer de un único índice sintético sobre la GT aplicable a las empresas colaboradoras. En primera instancia se eligen las variables/ítems que formarán parte del indicador para, posteriormente, asignar una determinada ponderación fijada con criterios establecidos a priori. Es lo que conforma la construcción del indicador de GT necesaria para disponer de un valor del indicador para cada empresa.

En cuanto a la elección de los ítems para la elaboración del indicador, es importante señalar que, si bien la encuesta configura la principal fuente de información, no se emplean todos los datos obtenidos por esta vía, ni es la única información utilizada. La falta de contestación de ciertas variables por parte de algunas empresas imposibilita su uso para la comparación buscada entre el conjunto completo de empresas. En cuanto al empleo de información complementaria a la obtenida con la encuesta sobre GT, ésta se obtiene de otros módulos implicados en el marco institucional en la Cátedra ARDÁN.

De acuerdo con el proceso de medición expuesto en la Figura 28, que a su vez está basado en el modelo de GT considerado en la Figura 27, el indicador de gestión del talento que se propone consta de tres grandes componentes: las entradas (las bases de la gestión del talento), el proceso de transformación del talento en resultados y las salidas (los resultados que se esperan encontrar como fruto de la gestión del talento de la empresa).

Dentro de cada una de esas componentes se definieron una serie de variables que las caracterizaban. Cada una de esas variables fue medida con diferentes ítems, como se señala en el anexo. Las ponderaciones se hicieron de acuerdo con cada una de esas componentes. Para las bases y los resultados un 50%, donde la mitad corresponde a la base y la otra mitad a los resultados; para el proceso de transformación otro 50%.

■ Variables de evaluación de los *inputs*

Tal como se comentó previamente, dentro de esta base del talento se intenta medir tanto los aspectos de la situación del capital humano que existen en la empresa, como la forma de reclutar nuevo capital humano, es decir, la información y las políticas de contratación en los procesos de la entrada de nuevo talento.

En la situación del capital humano de la empresa, se hace hincapié en la formación presente en los recursos humanos, considerando los diferentes estratos de los puestos de trabajo, puesto que permiten evaluar la calidad de la formación recibida y la orientación específica a la tarea que desarrollan. Complementariamente, se analiza la inversión en capital humano. Este aspecto se ponderará con un 20%.

En los aspectos asociados a la contratación de nuevo personal, interesa conocer las políticas de reclutamiento externo y las bases de la organización existente en la empresa para desarrollar esas políticas. Este aspecto se ponderará con un 5%.

■ Variables de evaluación de los *throughputs*

En la fase de la transformación, se hace uso de la forma de organizar el trabajo y de evaluarlo dentro de la organización, de las políticas de formación y de las políticas de promoción.

Dentro de los aspectos relativos a la transformación del talento, se analiza el sistema de organización de los recursos humanos existente en la empresa, viendo, en particular, como se organizan los puestos de trabajo, cuál es el sistema de apoyo a los recursos humanos y qué tipo de indicadores se tiene para evaluar el proceso de actuación de los recursos humanos dentro de la organización. Este aspecto ponderará el 20% de su importancia en el proceso.

Complementariamente, se consideran las políticas de formación que sigue la empresa y el empeño que pone para llevarlas a cabo. En particular, se estudia si la empresa analiza sus necesidades de formación, si es transparente en las decisiones para incrementar la formación y si dedica recursos a la formación. Este aspecto ponderará en el indicador un 15%.

Finalmente, dentro de este bloque se analizan también las políticas de promoción, estudiando si la empresa se preocupa por planificar una carrera profesional para sus empleados y darles los medios para promocionarse con criterios claros y transparentes. Este aspecto ponderará el indicador un 15%.

■ Variables de evaluación de los *outputs*

El bloque final consiste en analizar el resultado de la gestión del talento, evaluando el desempeño y el grado de retención del personal como modo de evitar la pérdida del posible talento conseguido hasta el momento. También se incluye en este bloque las actuaciones relativas a la seguridad y salud laboral que condicionan el clima de trabajo y facilitan la retención y atracción de talento por parte de la empresa.

Así, además de considerar la productividad como medida del desempeño de la organización y otros elementos que muestren un mejor resultado que sea consecuencia del talento existente en la empresa, como pueden ser las inversiones en personal.

Complementariamente, se evalúan las políticas de retribución que motivan la continuidad del talento en la empresa, considerando una parte de la retención de los empleados. Estos aspectos se ponderarán por un 20%.

Para medir otra parte de la retención se evaluarán las políticas existentes sobre la seguridad y salud derivadas del esfuerzo por mejorar el clima y las condiciones de trabajo y, consecuentemente, la efectividad de la gestión del talento llevada a cabo por la empresa. Unas buenas actuaciones en seguridad y salud laboral crearán un clima favorable para que el talento permanezca en la empresa, pero también servirá para atraer talento externo que encuentre esa empresa comparativamente mejor que otras de la competencia. Este aspecto tendrá una ponderación del 5% en el indicador final.

► Componentes del Indicador de la Gestión del Talento

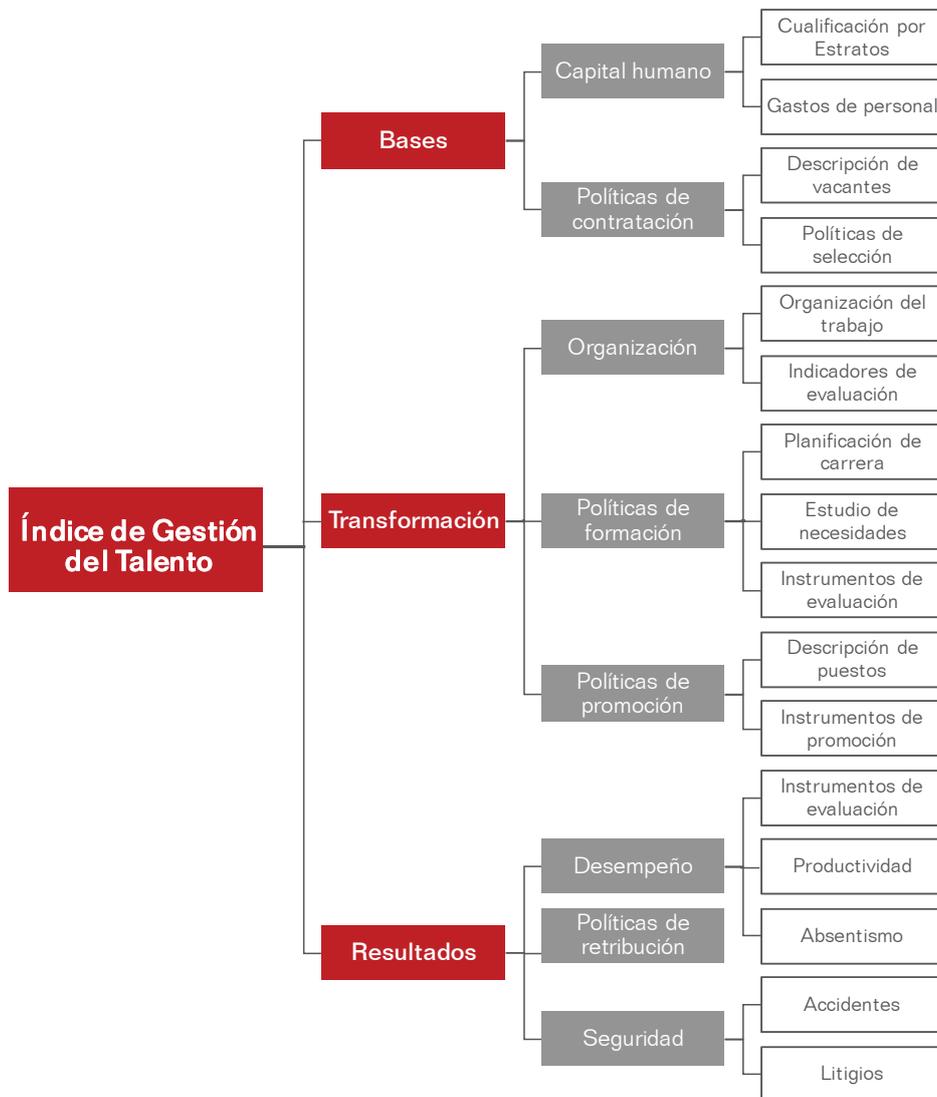


Figura 28. Fuente: Elaboración propia

14.5.3. Ranking de empresas según el Indicador de Gestión del 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 41% lo que indica que todavía falta mucho para que en su conjunto la empresa gallega se clasifique con una destacada gestión del talento según nuestro indicador; sin embargo, algunas de las empresas ya destacan en el conjunto. La Tabla 3 muestra las empresas cuyo indicador del talento está por encima del 70% y son las que obtienen el Indicador ARDÁN de Gestión del Talento.

Destaca claramente el sector de Información y conocimiento, puesto que aparecen 6 empresas entre las 20 mejores. El sector de Servicios profesionales y Maquinaria y equipos presentan tres empresas entre esas 20 principales. Hay dos sectores que presentan dos empresas en ese ranking: la Construcción y Agroalimentario. Industria auxiliar, Productos químicos, Rocas y minerales y Automoción presentan una. El resto no aparece en el ranking.

► Empresas con Indicador ARDÁN de Gestión del Talento en 2021



	Empresa	Localidad	Sistema Productivo
1	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
2	CONSULTORA DIGITAL CUATRO, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
3	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agroalimentario
4	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
5	AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS, S.L.	SANTIAGO	Servicios profesionales
6	CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.	O PORRIÑO	Industria auxiliar
7	CARPINTERIA CANDAME, S.L.	ARTEIXO	Construcción
8	LANDIN INFORMATICA, S.L.	POIO	Información y conocimiento
9	CARPINTERIA METALICA ALUMAN, S.L.	ARTEIXO	Construcción
10	OPTARE SOLUTIONS, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
11	BAHIA SOFTWARE, S.L.	AMES	Información y conocimiento
12	CORUNET, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
13	GRANITOS CABALEIRO, S.A.	O PORRIÑO	Rocas y minerales
14	BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS, S.L.P.	VIGO	Servicios profesionales
15	LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
16	AVANSIG, S.L.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
17	GEFICO ENTERPRISE, S.L.	CERCEDA	Maquinaria y equipo
18	HORTICOLAS GALEGAS, S.L.	XINZO DE LIMIA	Agroalimentario
19	CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
20	ALUMAN RETAIL, S.L.	ARTEIXO	Maquinaria y equipo

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia

Como complemento, se introduce la situación sectorial del índice de gestión del talento junto a tres indicadores asociados al capital humano de la empresa, que ayudan a sugerir en qué aspectos se produce una mejor gestión del talento en promedio. En todo caso, respecto a la información sectorial, debemos señalar que está condicionada por las empresas que participan en la encuesta, por lo que un cambio en la representatividad en sucesivas ediciones podría alterar los resultados que se presentan. No obstante, da una idea de los comportamientos agregados de las empresas en los diferentes sectores de actividad.

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 Productos Químicos, señalando que existe una cierta relación con el tamaño de la empresa, algo que parece lógico, pues una mayor complejidad exige una mejor gestión. Le sigue Información y conocimiento, 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. El sector con menor índice sería el Textil, posiblemente por esa relación con el tamaño, ya que las empresas del Textil de la muestra son las más pequeñas en su conjunto.

► Indicadores de la Gestión del Talento por sector

	Índice de GT	Productividad	HC	Salario
Agroalimentario	38,60	47.903,73	1,63	28.900,93
Artículos de consumo	33,37	41.994,33	1,43	28.945,50
Automoción y equipo para transporte	46,82	61.002,48	1,81	34.948,32
Construcción	37,79	54.058,32	1,47	35.022,67
Electricidad, energía y agua	38,51	131.009,26	3,34	29.119,98
Industria auxiliar	44,40	50.554,75	1,41	37.352,94
Información y conocimiento	52,19	41.833,00	1,37	31.443,42
Logística y transporte	30,87	51.417,43	1,48	34.457,28
Madera y muebles	46,32	41.655,47	1,63	26.503,57
Maquinaria y equipo	48,29	56.400,58	1,48	37.889,39
Naval	42,66	33.199,98	1,00	33.660,89
Pesca	34,68	62.396,34	1,40	44.684,90
Productos químicos y derivados	55,34	71.055,20	1,79	38.153,15
Rocas y minerales	50,63	50.154,35	1,41	33.977,65
Salud y asistencia social	34,59	37.398,55	1,39	24.561,05
Servicios profesionales	44,28	83.514,28	1,38	47.750,72
Textil, confección y moda	30,55	47.904,87	1,74	28.191,30
Turismo, viajes y ocio	41,35	77.038,84	1,63	51.714,81
Total, general	41,80	59.305,63	1,56	36.240,07

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia

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 el mayor valor añadido se consigue en el sector de la Electricidad, seguido de los Servicios profesionales, sugiriendo que una parte de la gestión del talento no se manifiesta en la generación de valor. Posiblemente, en estas diferencias influye el hecho de que en algunos sectores hay un mayor empleo del factor capital (inversión en tecnología) respecto al factor trabajo.

La literatura de capital intelectual había introducido el tercer indicador (HC) para medir el capital humano. 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. De nuevo, se observa que el sector que más capital humano presenta relativamente es el de Electricidad, seguido por Automoción y por Productos químicos.

Finalmente, como medida del premio que se da a las personas, se indica 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 mantiene el mismo orden que el anterior apareciendo Electricidad en primer lugar, seguido de Automoción y de Productos químicos.

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

► Relación entre Productividad e Índice GT

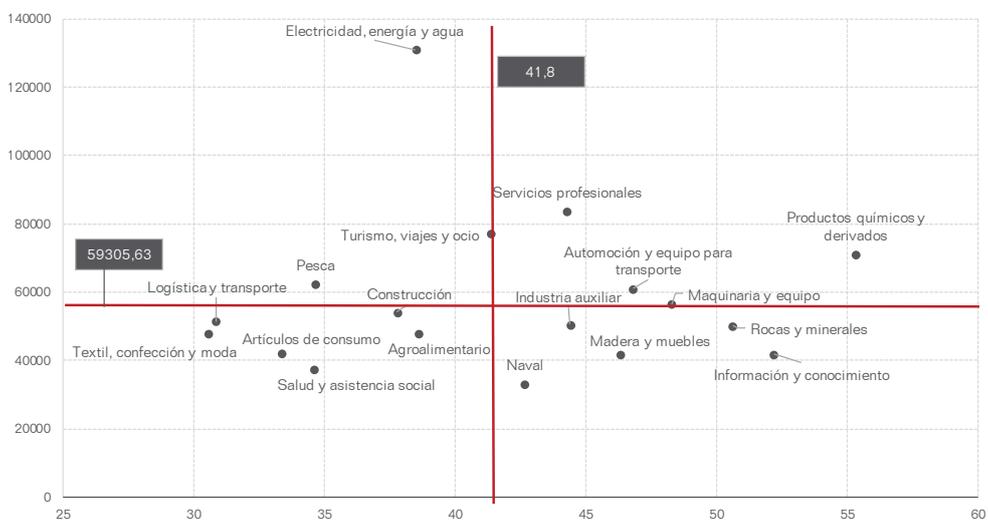


Figura 29. Fuente: Elaboración propia

La Figura 29 representa la relación entre la productividad (medida por el valor añadido generado por cada empleado) y el índice GT. Se observa una cierta relación creciente, tergiversada por el comportamiento anómalo del sector de Energía que muestra una productividad muy alta con relación al índice GT. Este resultado sugiere que la gestión del talento aumenta la productividad, si bien las características sectoriales pueden condicionar esta relación, vinculados sobre todo al factor capital, por inversión en tecnología. La grafica permite ver la situación de los sectores en relación con el total de la economía gallega. Por ejemplo, Información y conocimiento presenta un índice de GT alto, aunque su productividad no es muy alta. El sector Químico, por su parte, presenta ambos indicadores muy elevados.

► Relación entre el indicador de Capital humano de Pulic y el Índice GT

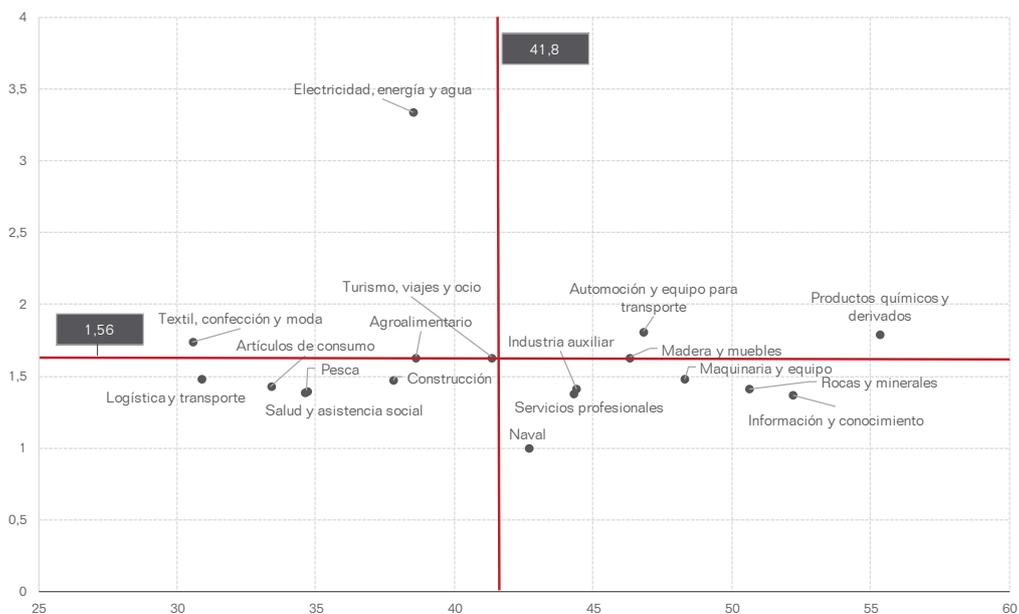


Figura 30. Fuente: Elaboración propia

El indicador HC se utiliza en algunos estudios (Pulic, 2000) como medida del capital humano de la empresa, e indica cuanto valor genera cada euro gastado en personal. Consecuentemente, puede tener interés ver si ese indicador está asociado con el índice GT, aunque miden aspectos diferentes. La Figura 30 muestra esa relación, señalando que no aparece una relación clara entre ambos indicadores. Prácticamente, el índice de capital humano se mantiene casi constante en todos los sectores salvo el de Electricidad, que vuelve a ser muy elevado. De nuevo el sector de Química es el mejor situado en su conjunto en ambos índices, mientras que Pesca, Construcción y Salud se encuentran peor situados especialmente por su baja generación de valor añadido a partir del capital humano.

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 31 recoge esa relación. En ella se puede observar que hay una cierta relación positiva, si bien Turismo y ocio y Servicios profesionales están en lo alto de la tabla en cuanto a los salarios tergiversando ligeramente la relación.

► Relación entre el salario medio y el Índice GT

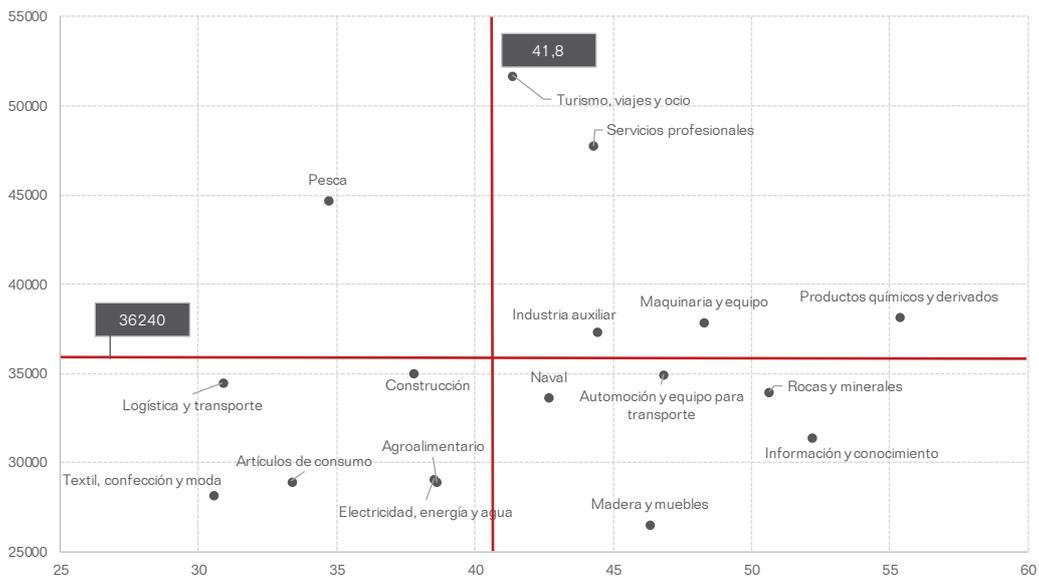


Figura 31. Fuente: Elaboración propia

En el conjunto de las relaciones se observa que de nuevo el sector Químico, junto con Maquinaria y equipo, la Industria auxiliar y Servicios profesionales se encuentran mejor posicionados que el conjunto en los dos indicadores. Textil, moda y confección y Artículos de consumo se encuentran en la cola de ambos indicadores conjuntamente. No obstante, se debe tener en cuenta, como se comentó anteriormente, que la distribución sectorial de la muestra, que no es representativa sectorialmente, condiciona los resultados, por lo que posteriores ediciones con otra participación puede variar el análisis de este ejercicio económico.

14.6. Conclusiones

Desde finales del siglo pasado se ha ido incrementando el interés por el factor humano y en general, por el valor intangible de dos de sus facetas: el talento personal (entendido como capacidad humana para generar conocimiento útil) y el talento organizativo (capacidad de gestión para hacer surgir y repercutir el valor del conocimiento hacia los objetivos de la empresa). El papel estratégico de 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.

La Gestión del Talento es un ámbito de interés creciente para las empresas gallegas, dado que el capital humano es una de las claves fundamentales del éxito empresarial.

Este capítulo buscaba establecer un marco de análisis y evaluación de las prácticas empresariales en la gestión del talento existentes en las empresas gallegas, que sirva como referencia para identificar las empresas que mejor gestionen su talento.

Una vez definido el marco de análisis se han 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 de Galicia.

Las empresas gallegas realizan acciones de gestión del talento para su captación, su desempeño y la evaluación de sus resultados. Ahora bien, sus prácticas son muy diversas, tanto desde un punto de vista sectorial como en relación con el tamaño de la empresa. Un mayor tamaño implica una mayor complejidad de la gestión, y con ello prácticas más estandarizadas.

Las prácticas más comunes de captación (entrevistas), de gestión (comunicación formal) o de reconocimiento (retribución por resultados) están bastante extendidas entre las empresas. Otras prácticas más profesionalizadas o que implican profesionales externos tienen un menor alcance.

En las políticas de retribución por resultados, lo más frecuente es medir y premiar el desempeño individual.

La valoración que las empresas hacen 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 realizan, aunque del análisis realizado se deriva la existencia de un margen de mejora.

En relación con el impacto de la COVID-19, durante el pasado año, las empresas señalan que un 33,61% aplicaron un ERTE; el 54,28% tienen líneas de liquidez y un 59,77% realizaron teletrabajo como consecuencia de la COVID-19.

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. El índice recoge 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 claramente el sector de Información y conocimiento, pero otros sectores como el sector de Servicios profesionales y Maquinaria y equipo, Construcción, Agroalimentario, Industria auxiliar, Productos químicos, Rocas y minerales y Automoción también tienen varias empresas en el ranking.

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)

Agrupación estratégica ECOBAS (Universidade de Vigo)

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