



Evaluación de la Gestión del Talento
en las empresas gallegas



14



EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS GALLEGAS

14.1. Introducción

En el entorno actual, donde se ha estabilizado el dinamismo global de los cambios y la incertidumbre, cobra especial relevancia el papel de los recursos humanos en el ámbito empresarial y el reconocimiento de la Gestión del Talento (GT). Si bien a la GT todavía se le puede considerar una joven disciplina en desarrollo, el interés por el grado de implantación, y su repercusión en las organizaciones, es cada vez más atendido en el campo académico. Así, por ejemplo, en Yildiz y Esmer (2023) se realiza una exhaustiva revisión conceptual de este nuevo enfoque en la dirección de los recursos humanos con objeto de determinar/conceptualizar de forma integral las estrategias y funciones básicas de la GT. Con carácter práctico, en el trabajo mencionado se muestra una gran fuente de ideas que pueden ayudar a marcar las líneas principales de actuación para su implementación sistemática, facilitando con ello la comparación de su evaluación.

Para abordar los continuos desafíos (las recientes crisis financiera y del COVID-19, la actual guerra de Ucrania y sus futuras e inciertas consecuencias geopolíticas) y la velocidad de los cambios que provocan, se requiere contar con capacidades esenciales como la planificación flexible y la reacción inmediata¹. Surge la necesidad de agilizar las decisiones empresariales para desarrollar y mostrar sus capacidades específicas de resistencia y reinención como clave para la subsistencia. Mazzei (2018) proporciona una amplia visión del cambio en el comportamiento en un panorama competitivo en constante proceso de transformación. Se cuestiona los mecanismos que relacionan el contenido de la innovación y adaptación organizacional y sus efectos causales. Reconociendo las limitaciones existentes sobre la comprensión de la gestión del cambio, Mazzei resume los elementos relevantes de la complejidad empresarial, revela mecanismos para identificar las oportunidades internas y externas en cada contexto y asocia resultados favorables con la aplicación de enfoques estratégicos basados en dicho conocimiento y la habilidad para su manejo.

En el mismo sentido, Harsch and Festing (2020) trata de explicar cómo la Gestión del Talento (GT) puede contribuir a obtener ventajas competitivas propias en los entornos actuales cada vez más adversos. Su investigación aborda el talento desde la perspectiva del estímulo y formación de las capacidades humanas para afrontar desafíos específicos. Como resultado se llegan a identificar distintos tipos de capacidades dinámicas de la GT, que promueven la agilidad de la organización atendiendo a la diversidad empresarial en términos de tamaño, edad, estructura, industria y propiedad. En la investigación mostrada por Harsch y Festing, centrada en empresas

¹ Cada crisis global representa una dura escuela de aprendizaje en términos de identificar presentes y futuras amenazas, pero también de oportunidades. Suelen obligar a los individuos y las diversas organizaciones a responder con inmediatez y resiliencia a los inesperados retos generados. Buen ejemplo de ello fueron las medidas y restricciones de libertad impuestas por los gobiernos y las nuevas políticas de personal implementadas por las empresas tras la crisis sanitaria del COVID-19. En cuanto al análisis de los efectos de estas políticas y, su posterior aprendizaje en el ámbito empresarial, remitimos a Lee et al., (2022), Santiago-Torner (2021), Bailey y Breslin (2021) y Collings et al., (2021), entre otros.

alemanas, se explica el proceso inherente a las capacidades dinámicas de la GT para una permanente adaptación del talento y la agilidad organizacional. En la misma línea, en Álvarez (2014) se analizan empresas gallegas para poner de manifiesto la utilidad de alinear talento individual y el talento empresarial para alcanzar resultados sostenibles. Otros autores dan un paso más, poniendo el acento en un comportamiento ético con los empleados. Así, por ejemplo, Rabiul et al. (2023) incide en la importancia del estado psicológico de los empleados a la hora de establecer una relación entre la práctica empresarial sobre recursos humanos y el compromiso laboral. Además de los principios éticos, también es importante atender a generar y cuidar un clima laboral adecuado que fomente la confianza continua en la relación con los trabajadores, Santiago-Torner (2023).

El objetivo de este capítulo se centra en identificar las organizaciones donde se manifiestan las estrategias más destacadas sobre la gestión de talento humano en el ámbito empresarial gallego. Para ello se hace uso de un indicador sintético sobre la gestión del talento que, como en ediciones anteriores, se construye a partir de las respuestas a una encuesta realizada a las empresas representativas del tejido productivo de nuestra Comunidad². En relación con el informe anual previo (Arévalo-Tomé et al., 2022), se proporciona una actualización del diagnóstico y evaluación de las políticas sobre recursos humanos en el contexto gallego. También se aborda la vertiente académica a través de una exhaustiva revisión actualizada del tema. En ella se atiende, además de a los elementos conceptuales, contenido y proceso de la gestión del talento, a las evidencias empíricas que fundamentan el análisis realizado.

Trataremos de responder a ¿qué se entiende por gestión del talento? ¿cuál es la relación entre la GT y los resultados empresariales? ¿cómo atraer y retener talento en las organizaciones? Son preguntas relevantes cuyas respuestas reconocen a las personas con talento (adecuadamente formadas e informadas) como los activos clave de cualquier empresa para afrontar la incertidumbre del futuro y los retos tecnológicos emergentes a nivel global (como la transición energética, la digitalización o la inteligencia artificial). La gestión del talento implica saber liderar ese talento de forma efectiva y sostenible frente a los continuos cambios (Claus, 2019; Reiche et al., 2019). En definitiva, se pretende orientar al tejido empresarial hacia una reflexión profunda, y actualizada, que conlleve asumir uno de los desafíos más importantes de la gestión del talento: saber atraer a los mejores y saber comprometerlos con la organización.

La estructura del resto del capítulo es la siguiente. En el apartado 2, se expone el marco conceptual de la gestión del talento, así como su relevancia actual. En el apartado 3 se describe la muestra de las empresas participantes y el cambio en los principales elementos que conforman el indicador de GT. En el apartado 4, se presentan los resultados del indicador GT de 2023, así como el ranking de las mejores empresas con indicador de gestión del talento. Finalmente, en el apartado 5 se exponen las principales conclusiones y reflexiones del estudio.

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

En el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, surge el reconocimiento de la Gestión del Talento (GT) con visión estratégica. Se superan, por tanto, las tareas administrativas y de control como principales funciones de la Dirección de Recursos Humanos. Desde sus orígenes, la nueva perspectiva que aporta la GT se ha ido orientando hacia el aprovechamiento de las potencialidades individuales y organizativas como fundamento de la diferenciación competitiva (Barney, 1991; Grant, 2006 y Álvarez, 2014). Se puede deducir que el conjunto de estrategias que englobaría la GT tiene por objetivo lograr la deseada competencia organizacional poniendo el énfasis en la optimización de la fuerza laboral. La puesta en práctica de sistemas adecuados de GT es crucial para adaptarse a los continuos cambios y promover un desarrollo sostenible.

La importancia actual del conocimiento humano (entendida como la capacidad al acceso, manejo y control de la información), ha ayudado a mejorar sustancialmente la comprensión y aceptación de una reorientación empresarial hacia GT (Gallardo-Gallardo et al.,

² En el Anexo del capítulo se describe la metodología aplicada para la construcción del indicador de GT.

2015). No obstante, autores como Warraich y Ahmed (2020) reconocen la necesidad de madurar en la conceptualización teórica de la GT y en los fundamentos de su empleo. Recientemente, en Yildiz y Esmer (2023) se proporciona una rigurosa revisión bibliográfica tratando de conceptualizar la GT. Así llegan a identificar las principales estrategias y funciones para su correcta descripción en un marco académico. Entre ellas destaca la importancia de la retención del talento y las estrategias de su planificación y desarrollo.

Con una visión más práctica, Ployhart y Bartunek (2019), Lawler y Bensol (2020) y Cooke et al. (2020) reclaman un mayor esfuerzo en alinear la teoría y la evidencia contrastada en torno a la GT. También se reclama: un mayor esfuerzo en el reconocimiento de los factores internos de contingencia (internos y del entorno) y los determinantes del capital humano empresarial (Jackson et al., 2014) y; avanzar en la necesidad de identificar adecuadamente las estrategias empresariales más oportunas y relevantes en contextos concretos, Mazzei (2018).

Seguidamente atenderemos a las claves actuales de más relevancia en el avance hacia el enfoque de la gestión del talento para, posteriormente, mostrar evidencia empírica sobre la efectividad de estrategias empresariales basadas en la puesta en valor del talento (personal y organizativo).

14.2.1. Importancia actual de la Gestión del Talento

El desafío de la GT en la empresa se debe centrar en equilibrar las necesidades propias de las organizaciones con los objetivos y expectativas de las personas (Farndale et al., 2014, Jackson et al., 2014)³. En Hewett y Shantz (2021) se reflexiona sobre la colaboración continua de los múltiples *stakeholders* a la hora de aplicar políticas de recursos humanos con implicaciones en la creación de valor sostenible. La empresa contemporánea se debe implicar en promover un sistema de gestión humano que, además de estar alineado con los distintos intereses de los agentes implicados, consiga la participación y compromiso de los empleados. Entre otras cuestiones, en la revisión de la literatura presentada en Harney y Collings, (2021) se ponen de manifiesto: el deber y la importancia de cuidar de los empleados, ver De Cieri y Lazarova (2020); la necesidad de matizar los conceptos de control y compromiso, Wright y Ulrich (2017); la conveniencia de estar abiertos a otros conocimientos interdisciplinarios de los que se puede aprender para mejorar la gestión de los RRHH, (como la psicología, ver Wright, 2020; el marketing como lógica de servicio, Hewett y Shantz, 2021; los procesos técnicos para mejorar la agilidad y flexibilidad humana desde el desarrollo de software, McMackin y Heffernan, 2020, o, la gestión de la tecnología, Minbaeva, 2020).

En este sentido, la empresa actual debe ser consciente de que los nuevos avances tecnológicos (la digitalización, proliferaciones de sistemas de redes sociales, Tecnologías de la Información y la Comunicación y, más recientemente la Inteligencia Artificial) no son una tendencia, sino una realidad que está impactando en todos los ámbitos de la sociedad. Se presentan multitud de beneficios (optimización de procesos, la personalización de servicios, la detección de amenazas, la ciberseguridad, la generación de *insights* o la creación de nuevos modelos de negocio) que se pueden traducir en una mayor competitividad para las empresas que las adoptan. El papel transversal de las nuevas tecnologías implica afrontar el reto de saber aprovecharse de ellas, dada la multitud de servicios con valor añadido que pueden ofrecer. A modo de ejemplo, en lo que respecta a los distintos aspectos asociados a la Inteligencia Artificial, se puede citar a Salvador (2021) para una reflexión sobre las nuevas necesidades en la gobernanza de datos por parte de las administraciones públicas; Estupiñán et al. (2021) sobre los nuevos preceptos generados en relación con la propiedad intelectual o; Medina-Chicaiza y Martínez-Ortega (2020) sobre la nueva relación con los clientes desde el punto de vista del marketing.

En ámbito de las nuevas tecnologías también cabe destacar el papel que pueden jugar los líderes empresariales. Así en Perez-Cabañero et al., (2023) se muestran las destrezas de los líderes *influencers* para generar opinión y los efectos de su capacidad de

³ Para un mayor detalle sobre la motivación y el origen de este tipo de enfoque estratégico, se remite a la primera publicación de este capítulo en el Informe ARDÁN 2021, en Arévalo-Tomé et al. (2021).

estimular comportamientos específicos en sus seguidores, intención de interactuar y, en definitiva, poder influir en la imagen corporativa y sus resultados.

Las recientes publicaciones de Pagan-Castaño et al., (2022) y Aparisi y Ribes (2022) resaltan la importancia competitiva del factor humano y el liderazgo emprendedor centrado en la Gestión del Talento (GT) como la clave estratégica en la nueva realidad empresarial. En la misma línea, en otras referencias académicas (como Claus, 2019; Reiche et al., 2019) también aluden a la necesidad de centrarse en liderar de forma efectiva la GT para afrontar los continuos cambios asociados a la globalización (las variaciones socioeconómicas y demográficas, la total disrupción tecnológica, y las sucesivas crisis mundiales).

Junto a esos elementos aparecen otros como puede ser la competencia que es cada vez más agresiva y una creciente presión fiscal que va exigiendo unas actuaciones éticas y responsables más ajustadas a las necesidades de cada negocio. Además, hoy hay una mayor exigencia de manejo de la información y de las nuevas tecnologías en la actividad empresarial que debe llevar a las empresas a obtener unos resultados rentables sostenibles y éticamente responsables con la sociedad en la que se mueven.

La Nueva Economía del conocimiento ha surgido en este escenario señalando la importancia que los aspectos tecnológicos y de la información deben tener para generar valor y riqueza (OCDE, 1996). Ambos aspectos están muy asociados a la importancia que el capital humano tiene dentro de la empresa. Por ese motivo, el talento, es decir, la capacidad de las personas en transformar la información en conocimiento y el conocimiento en actividades de mejora competitiva se convierte en un factor clave en la empresa. Para conseguir que los efectos positivos del conocimiento perduren es necesario que los agentes económicos y sociales se involucren en la creación, difusión y buen uso de ese conocimiento (World Bank, 2007). La importancia del conocimiento lleva a resaltar el papel estratégico de la gestión del talento. Dicha gestión consiste en combinar el talento personal, es decir, la capacidad de generar un conocimiento útil para la empresa, con el talento organizativo, y la capacidad de canalizar dicho conocimiento hacia los objetivos de la empresa. Hoy consecuentemente los líderes empresariales deben ser capaces de atraer, desarrollar y fidelizar el talento gestionándolo adecuadamente (Berger y Berger, 2010; Lawler, 2011 y Álvarez, 2014). Kim et al. (2018) señala la importancia que esa visión integradora tiene en el ámbito social para crear un empleo de calidad y un desarrollo sostenible de la riqueza.

Este cambio de tendencia lleva a considerar la gestión del talento como una nueva estrategia en la dirección de los Recursos Humanos, de tal forma que el aumento de la productividad ya no se reduce únicamente a las clásicas estrategias de coste y/o diferenciación (ver Elsharnouby y Elbanna, 2021, entre otros)⁴.

Esta justificación teórica de la gestión del talento se basa en la teoría de recursos y capacidades, puesto que se trata de aprovechar las potencialidades individuales y organizativas de la empresa como fundamento de la diferenciación que facilita la competitividad (Barney, 1991; Grant, 2006 y Álvarez, 2014). La gestión del talento exige potenciar la cualificación, el compromiso y la implicación de los empleados en las metas de la empresa. El equipo directivo debe estar comprometido en aplicar estos criterios de gestión sin por ello olvidar las metas globales de la organización. Esta tarea exige un continuo ajuste de la planificación, ejecución y control del conjunto de prácticas que se llevan a cabo con el objetivo de optimizar la colaboración de los empleados y el ajuste de sus trabajos a los objetivos de la empresa. El éxito de estas estrategias depende en gran parte del grado de compromiso que los empleados tienen con los objetivos de la empresa, por este motivo una tarea fundamental de liderazgo consiste en fomentar una cultura donde los trabajadores se sientan valorados y a su vez tengan la oportunidad de desarrollarse personalmente de acuerdo con sus expectativas. Basándose en estas premisas queda claro la importancia que la gestión del talento tiene en una organización para que esta se adapte al entorno y a la vez para que el conjunto de organizaciones sepa responder a las crisis globales (Lee et al., 2022).

La gestión del talento es una tarea compleja ya que se deben encajar de modo eficiente y equilibrado el desarrollo profesional de los empleados, el comportamiento responsable de la empresa y el logro ético de unos objetivos sostenibles en el largo plazo.

⁴ El análisis de la tendencia hacia los recursos humanos y su desarrollo se recoge con más detalle en Lewis y Heckman (2006), Cappelli y Keller (2014) y Rivero y Dabos (2017).

Las organizaciones empresariales deben avanzar de una manera eficaz para integrar de modo coherente las distintas decisiones encaminadas a generar y mantener el talento (Gallardo-Gallardo et al., 2020), puesto que para conseguir que una política de Recursos Humanos obtenga el éxito deseado es necesario ese proceso continuo de actuaciones basadas en el consenso y la colaboración (Hewett y Shanz, 2021).

14.2.2. Los resultados de la Gestión del Talento

Los comentarios realizados previamente señalan la importancia de la gestión del talento para mejorar los resultados de la empresa. Este apartado señala algunos aspectos asociados a la efectividad que la gestión del talento tiene en las organizaciones empresariales (Harney y Collings, 2021). Se espera que el conjunto de las empresas contribuya a mejorar la calidad de vida y aportar riqueza a la sociedad, por consiguiente, sus actuaciones deben estar orientadas a estos dos objetivos y en particular la gestión del talento debería de alguna forma repercutir en su consecución.

Las empresas han llevado a cabo estrategias de gestión del talento compatibles con unos resultados sostenibles (Collings et al., 2019) y acordes con los intereses de los grupos de interés (Hewett y Shanz, 2021). Por consiguiente, para evaluar la efectividad de la gestión del talento es conveniente considerar las diferentes prácticas llevadas a cabo, qué valor implican las actuaciones y en qué medida aumentan los resultados de la empresa (Han et al., 2019), satisfaciendo las necesidades de las partes interesadas (Hewett y Shantz, 2021).

La literatura previa sugiere que la gestión del talento mejora los resultados de la empresa. Por ejemplo, Yulk (2005), Guest, et al. (2000) y Stewart y Shamdasani (2014), entre otros, señalan que el liderazgo enfocado hacia la gestión de los recursos humanos desde la alta dirección afecta positivamente al desempeño organizacional. Carmeli et al. (2011) muestran que el desempeño de los líderes estratégicos y de los equipos de trabajo influyen en los resultados de la empresa. Diferentes autores señalan la importancia de los líderes empresariales en mejorar los intereses de la organización (por ejemplo, Smith et al., 1984). Autores como Kim et al. (2018) quién, a su vez, hace referencia a estudios relacionados que cuentan con el respaldo metodológico de metaanálisis bien diseñados como Judge y Piccolo (2004) llevando a cabo una revisión más profunda de la importancia que la gestión del talento tiene en el éxito empresarial.

Las decisiones empresariales basadas en la gestión del talento facilitan un ambiente propicio para la innovación, la creatividad, la resolución de problemas y la tabla de riesgos promoviendo una visión de objetivos sostenibles a medio y largo plazo. Sin embargo, es conveniente advertir tal como dice Mazzei (2018) que es necesario contextualizar cuidadosamente las estrategias empresariales a la hora de entender y generalizar su aplicación puesto que cada empresa particular presenta características específicas. En particular, Álvarez (2014) señala la importancia que determinadas prácticas de desarrollo del talento personal y organizativo tienen sobre la satisfacción personal y la rentabilidad económica sostenible en un conjunto de empresas gallegas, sugiriendo que las prácticas que se analizan en este capítulo son realmente fundamentales para mejorar los resultados de largo plazo en estas organizaciones.

A continuación, señalamos cuál es la situación de la gestión del talento en las empresas gallegas. En el apartado cuatro se presenta el indicador de gestión del talento que se ha construido y se identifican las empresas con la mejor valoración que presentan en dicho indicador.

14.3. La Gestión del Talento en las empresas gallegas

La Teoría de Recursos y Capacidades señala la importancia del talento humano para mejorar la competitividad de las empresas. Los fundamentos de esta teoría están en la base del indicador empresarial de la gestión del talento que se ha llevado a cabo en este

trabajo. El proceso de su elaboración se describe con detalle en el Anexo metodológico. Siguiendo las directrices del proceso descrito, este apartado recoge la situación de la gestión del talento en las empresas.

En primer lugar, se analizan las respuestas que los empresarios dieron a la encuesta sobre gestión del talento realizada hasta el mes de mayo de este año, cuyos resultados permiten aproximar la situación presente (año 2022) de la gestión del talento de las empresas gallegas, siguiendo el esquema propuesto en el modelo. Sin embargo, los datos relativos a resultados económico-financieros asociados a la gestión del talento corresponden al año 2021, lo cual puede sesgar algo los indicadores elaborados.

El apartado consta de siete epígrafes. El primero explica el modelo utilizado para evaluar la gestión del talento. El segundo describe las características de la muestra de empresas seleccionada y se analizan los factores que caracterizan la gestión del talento de las empresas gallegas. El tercer epígrafe estudia el capital humano que contienen las empresas, para a continuación analizar en el siguiente los sistemas de organización y la gestión de ese capital humano. El quinto y sexto epígrafes se dedican a exponer las políticas de promoción, contratación y formación que las empresas gallegas han utilizado. Finalmente se analiza el desempeño y las actuaciones de seguridad asociados a la gestión del talento, así como la forma en que las organizaciones empresariales gallegas lo han estado midiendo durante el año 2022.

14.3.1. Modelo para evaluar la GT

Las Empresas que presentan una cierta cultura del talento deberían poner en práctica procedimientos para identificarlo, para valorarlo, estimularlo y retenerlo (Álvarez, 2014). Por tanto, la gestión del talento debería incluir una serie de principios asociados a reconocer, atraer, formar y desarrollar un marco institucional que oriente la organización hacia la cultura de un talento colaborativo.

En primer lugar, es necesario que haya un reconocimiento del talento disponible como medio para evaluar las necesidades de la empresa y orientar de forma efectiva la información y su desarrollo profesional hacia los objetivos estratégicos de la organización. Una vez reconocidas las necesidades de talento que existen en la organización, es necesario atraerlo. Para ello hace falta un proceso de selección, que ayude a buscar la oportuna cualificación y las actitudes necesarias que permitan alinear el conocimiento que tienen los Recursos Humanos con los valores empresariales. En algunos casos, el talento seleccionado se adapta específicamente a las necesidades de la empresa, pero, en otros casos, es necesario adecuarlo a las especificidades propias del lugar de trabajo. Complementariamente, la evolución del entorno exige una tarea de adaptación de los recursos de la empresa a los cambios. En ambos casos, se precisa una formación continuada que asegure que los recursos de la empresa se adecuen a las necesidades estratégicas. Finalmente, se debería buscar instrumentos que ayuden a retener el talento y a desarrollarlo, facilitando la creatividad y la iniciativa personal.

Existe una dificultad objetiva a la hora de evaluar las mejores prácticas en una empresa mediante un cuestionario, puesto que algunos aspectos de estas actuaciones tienen un claro componente subjetivo. Consecuentemente, se han tratado de reducir los elementos cuestionados a aquellos aspectos que pueden tener un contenido más objetivable. Esto implica una pérdida de información en el conjunto de las prácticas llevadas a cabo por las empresas y posiblemente condicione la elaboración del indicador. El modelo que se propone trata de evaluar las mejores prácticas de forma sencilla. La figura 1 recoge los aspectos esenciales del proceso comentado previamente para una mejor gestión del talento, resumidos en tres fases: 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

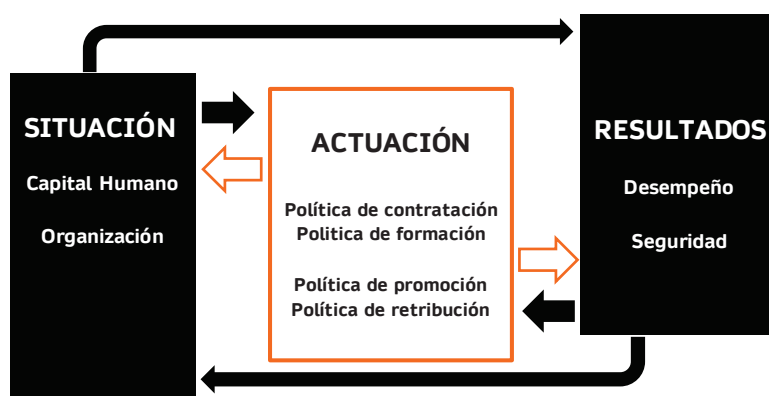


Figura 1. Fuente: elaboración propia

Las flechas expuestas en la ilustración señalan la interacción existente entre ambas fases y por lo tanto el proceso que condiciona los resultados, si bien estos tienen cierta efectividad, a su vez, sobre la situación y sobre las actuaciones llevadas a cabo. Esto implica que existe un cierto proceso de retroalimentación entre los tres estadios considerados, con implicaciones en la elaboración del indicador.

La situación está compuesta de dos elementos fundamentales. Por una parte, se describen los datos de la cualificación de los Recursos Humanos, puesto que este elemento es bastante objetivo y ayuda a comprender el interés global de la empresa por el capital humano. *“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). Por otra parte, se incluyen los elementos estructurales de la empresa que facilitan la gestión organizativa del talento. En este caso aparecen una serie de prácticas que, en ocasiones, son difíciles de cuantificar.

El segundo elemento considerado guarda relación con las actuaciones para gestionar el talento. Entre estas actuaciones se han incluido una serie de políticas de las compañías para atraer, formar, retener y mejorar el talento en la empresa.

La revisión de la literatura llevada a cabo previamente sugiere tener en cuenta las políticas de contratación, formación, promoción y retribución, que actúan de forma directa sobre la mejora del talento de la organización.

- las políticas de **contratación** incluyen especificar la relación de puestos, analizar y describir las necesidades de cada uno de esos puestos, determinar las vacantes y establecer los procesos de selección y reclutamiento de personal;
- las políticas de **formación** incluyen el estudio de las necesidades de talento que tiene la empresa, es decir, los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para mejorar el desempeño en la empresa y el establecimiento y planificación de las carreras profesionales;
- las políticas de **promoción** contienen las actuaciones que pongan en valor determinados puestos, responsabilidades y comportamientos, de tal forma que permita estimular al personal para implicarse en el conjunto de objetivos que tiene la empresa;
- las políticas de **retribución** engloban las actuaciones dirigidas a reconocer la valía y el talento mediante procesos de evaluación del desempeño.

El proceso de retroalimentación existente entre las tres fases consideradas muestra una visión integradora y dinámica, que lleva consigo un proceso de reajuste de las políticas y una incorporación de nuevas prácticas que apoyen la asunción de los retos estratégicos adaptándose a las variaciones y tendencias del entorno en el que las empresas se mueven. La gestión del talento exige

un esfuerzo constante por adaptarse a los cambios y, por consiguiente, un continuo replanteamiento de las actuaciones de gestión que se realizan.

En este epígrafe se ha presentado un esquema del modelo de GT en el que se fundamenta el indicador que posteriormente se elabora para evaluar las empresas gallegas. El anexo recoge detalladamente la metodología de su construcción. A continuación, se exponen las características de la muestra de empresas que permiten evaluar el alcance del análisis. Posteriormente, se describe el conjunto de actuaciones que han practicado las empresas de la muestra y que facilitan la comprensión del indicador en su conjunto.

14.3.2. Características de la muestra

La encuesta se llevó a cabo durante los meses de marzo a mayo de 2023. Se obtuvieron 434 respuestas.

Como se puede observar, la mayoría de las empresas encuestadas son pequeñas, aunque su porcentaje (77%) es inferior al del total de las pequeñas empresas en Galicia, próximo al 99%. La Figura 2 muestra el reparto por tamaños de la muestra.

► Porcentaje de empresas en la muestra según su tamaño

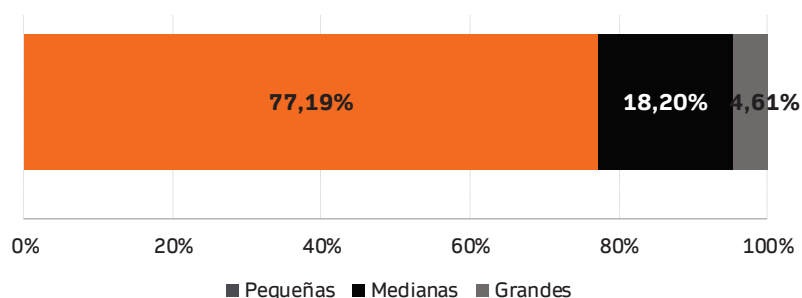


Figura 2. Fuente: elaboración propia

Al realizar una encuesta sobre aspectos de gestión del talento, existe un cierto sesgo hacia las grandes empresas. Esto es así porque, para obtener una información más precisa de los distintos instrumentos que utilizan las empresas para gestionar el talento, es conveniente recoger una mayor información de aquellas que tienen un desarrollo mayor de estos instrumentos, y esto suele ocurrir en las empresas más grandes, que con frecuencia presentan procesos de gestión más profesionalizados.

La Figura 3 señala el porcentaje de empresas según la actividad que realizan. Se han asumido el conjunto de sectores de actividad establecidos en los informes ARDÁN, si bien en algunos casos la cantidad de empresas que han contestado la encuesta no es representativa del conjunto de la actividad. Por ejemplo, se observa un alto porcentaje en la Construcción, alrededor de un 20%, mientras que en Rocas y minerales o en Naval no llegan al 2%.

► Porcentaje de empresas encuestadas según el sector de actividad



Figura 3. Fuente: elaboración propia

A continuación, se exponen una serie de indicadores económicos de las empresas asociados al tamaño que facilitan comprender mejor el grado de representación que tiene la muestra dentro de la economía gallega. En particular, se han seleccionado los valores promedio de los Activos netos, la Cifra de negocios, el Valor añadido bruto y el número de empleados para cada sector de actividad en el año 2021. Los activos incluyen el conjunto de recursos de las empresas y su capacidad de inversión. Las ventas muestran la capacidad de la empresa para llegar al mercado. El empleo es un indicador de la cantidad de capital humano que existe en la empresa. Finalmente, el valor añadido bruto muestra la capacidad que tiene la empresa de generar valor con los elementos de los que dispone.

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

	Activos (€)	VAB (€)	Empleo	Ventas (€)
Agroalimentario	20.534.976,51	4.220.211,52	62,76	31.193.636,93
Artículos de consumo	38.433.400,86	21.983.130,44	641,11	145.856.503,14
Automoción y equipo para transporte	7.604.366,75	3.453.109,83	59,65	16.732.772,41
Construcción	20.766.222,90	1.484.491,21	40,16	14.446.022,86
Electricidad, energía y agua	31.465.409,55	3.908.131,21	21,86	39.198.399,40
Industria auxiliar	8.539.618,28	2.446.928,60	43,75	9.080.262,71
Información y conocimiento	5.099.905,72	1.857.691,48	57,52	3.764.116,21
Logística y transporte	8.118.320,54	2.903.062,41	61,09	7.165.981,42
Madera y muebles	5.850.696,36	1.152.274,75	27,08	5.851.614,05
Maquinaria y equipo	7.924.480,32	2.431.720,06	34,42	8.852.561,85
Naval	9.938.106,43	4.793.068,86	70,43	10.961.985,71
Pesca	10.759.383,55	2.366.473,84	48,11	16.754.007,83
Productos químicos y derivados	38.175.928,99	8.861.332,67	51,25	30.270.159,84
Rocas y minerales	10.598.721,07	1.814.287,00	30,75	11.216.850,73
Salud y asistencia social	1.965.803,50	4.678.231,50	167,75	5.997.402,25
Servicios profesionales	1.758.232,02	3.643.182,77	123,00	5.008.627,59
Textil, confección y moda	2.320.996,29	658.281,36	14,73	2.252.378,62
Turismo, viajes y ocio	11.769.765,17	4.001.728,56	27,75	7.651.451,06
Promedio total	12.398.352,99	3.203.176,51	70,66	15.005.726,85

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

Comparando con el año anterior, se pone de manifiesto que, con relación a los activos, el mayor sector pasa a ser el de Artículos de consumo, seguido de el de Productos químicos. A continuación, viene, Electricidad, energía y agua, seguido de Construcción y Agroalimentario, mientras que el menor ahora es el de Servicios profesionales, al que le sigue Salud y asistencia social, y posteriormente el de Textil, confección y moda, que era el más pequeño en años anteriores. En VAB el mayor es Artículos de consumo, con mucha diferencia sobre el siguiente, que es el de Productos químicos y derivados, que era el mayor en años anteriores. El menor es de nuevo Textil, confección y moda. En cifra de negocios el mayor es Artículos de consumo, seguido de Energía, Agroalimentario y Productos químicos, y el menor, una vez más, Textil, confección y moda.

14.3.3. Situación del talento

Los conocimientos del personal de las empresas son la base del talento. Un posible indicador del conocimiento de las personas es su nivel educativo, entendiendo que cuanto mayor es éste, mayor es el conocimiento adquirido. Por otra parte, la posición a nivel jerárquico dentro de la organización en la que se encuentran las personas con mayor conocimiento también reviste interés, puesto que, cuanto más alto sea el nivel, más fácilmente transmitirán sus conocimientos al resto del personal. Por ello, es conveniente señalar el nivel educativo del capital humano existente en la organización. Con esta finalidad se describen, a continuación, los niveles de formación y su distribución en los diferentes puestos de la empresa.

► Porcentaje de empleados por cualificación y estrato

	Directivos	Técnicos	Operarios	Total
1. Doctorado universitario	0,2%	0,1%	0,3%	0,6%
2. Grado de más de 240 ECTS (°), Licenciatura, Arquitectura, ingeniería, másteres, especialidad en Ciencias de la Salud y equivalentes	1,6%	2,6%	7,2%	11,5%
3. Grado de 240 ECTS o título universitario	0,4%	1,5%	4,0%	6,0%
4. Ciclo Formativo de Grado Superior, FPII y equivalentes; título propio universitario de 2 o más años que requiere el bachillerato	0,5%	1,8%	12,7%	15,0%
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	0,4%	1,3%	20,3%	21,9%
6. Otros estudios	1,1%	1,9%	42,0%	45,0%

Tabla 2. Fuente: elaboración propia

La Tabla 2 señala el porcentaje de empleados existentes en el conjunto de las empresas según su cualificación y el nivel de puesto en el que se encuentran. Analizando la estructura de los puestos, se observa que un 4,2% son directivos, un 9,2% dan apoyo a la empresa y un 86,5% son operarios. Este último porcentaje aumenta respecto al año anterior, mientras que el resto disminuyen.

Al observar la cualificación en su conjunto, se aprecia que el porcentaje de doctores empleados en las empresas gallegas de la muestra no llega al 1% (es un 0,6%); el 11,5% tienen másteres; solo un 6% tienen un título de graduado o licenciado de 240 ECTS; un 15% tienen título de formación profesional superior; un 21,9% presentan título de bachillerato o ciclo formativo medio y un 45% tienen otros estudios de menor nivel académico. Se observa que el nivel educativo ha disminuido porcentualmente respecto al informe del año anterior, posiblemente por la inclusión de nuevas empresas con muchos trabajadores con este último nivel educativo.

De modo similar a años previos, se sigue observando que las personas con doctorado, o son muy pocas o no son muy demandadas en las empresas gallegas, algo que no ocurre con los másteres, que tienen una mayor aceptación que los títulos de grado. De forma semejante al año anterior, los títulos de formación profesional y/o bachillerato son algo más demandados: cerca del 40% de los empleos están ocupados

por personas con estas dos titulaciones. Se observa una disminución de la formación profesional superior respecto al año anterior, posiblemente, por la entrada de nuevas empresas.

Un análisis más profundo de la tabla señala que la distribución de los puestos de trabajo en cada titulación presenta particularidades. Se aprecia que mayoritariamente los directivos (un 39%) y los técnicos (un 28%) disponen de un título de máster. Los operarios son esencialmente de otros estudios (un 49%). Complementariamente, si vemos en qué puesto de trabajo se incluye cada titulación, se observa que la mayoría son operarios en todos los niveles, por la alta diferencia entre los trabajadores en estos puestos y en el resto de los puestos; sin embargo, relativamente, los doctores y másteres son más altos en los técnicos.

De todo ello se deduce la necesidad de mejorar la formación educativa en algunos puestos de trabajo; en otros, ajustar el puesto con la titulación que le debería corresponder.

14.3.4. Sistemas de organización y gestión de los recursos humanos

El segundo aspecto asociado a la situación de la gestión de talento se refiere al sistema de organización del capital humano de la empresa, puesto que este va a ser la base para gestionar el talento. En la Figura 4 se presentan las prácticas consideradas para organizar mejor la gestión de recursos humanos, señalando los porcentajes de empresas de la muestra que las realizan.

Los resultados son similares a los del año anterior en orden de importancia, aunque cambian ligeramente los porcentajes. La práctica más común es la existencia de medios para obtener ideas de mejora entre los empleados (un 71,2% de las empresas dicen tener algún sistema), seguida muy de cerca por la existencia de sistemas de comunicación formal (un 70,7%). Ambos porcentajes son ligeramente menores que los obtenidos el año anterior. Los grupos de mejora y los sistemas formales de seguimiento de los empleados existen en más del 50% de las empresas encuestadas. Finalmente, los certificados de buenas prácticas y las auditorías de RRHH son los menos comunes en las empresas con un 7,1% y 12,7%, respectivamente. Estos últimos porcentajes son algo inferiores a los del informe del año anterior, aunque es conveniente insistir en estas buenas prácticas para mejorar la gestión de las compañías.

► Gestión de recursos humanos

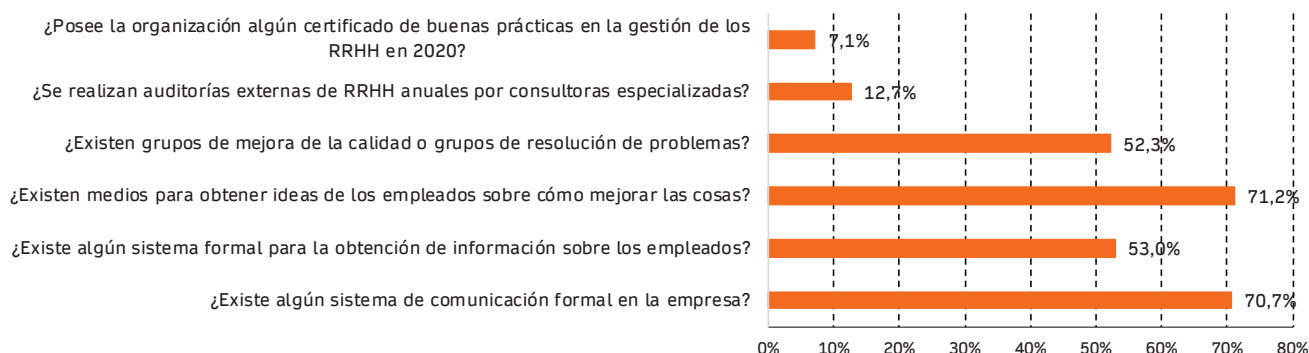


Figura 4. Fuente: elaboración propia

Dentro de los sistemas de organización es importante tener en cuenta cuál es la forma en la que se organizan y se evalúan las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos.

Las respuestas de las empresas asociadas a los indicadores de medidas de alto rendimiento vienen recogidas en la Figura 5. Las evaluaciones de estos sistemas siguen una dinámica similar al año anterior, si bien los porcentajes son ligeramente diferentes. El sistema más común es el que trata de evaluar la mejora en la eficiencia de los RRHH (un 67,1% de las empresas responden que lo tienen) mientras que el menos común es el sistema de mejora en el grado de acuerdo interjueces, posiblemente porque muchas empresas no hagan uso de la selección externa del personal.

La digitalización se sigue manifestando como un proceso pendiente, puesto que solo un 24,2% de las empresas participantes indican tener esa área digitalizada; un 39,2% dice tener digitalizados los programas de formación, mostrando una ligera mejora respecto al año previo.

► **Sistemas de evaluación de organización de los RRHH**



Figura 5. Fuente: elaboración propia

La existencia de sistemas de satisfacción con la formación recibida no llega al 50% hoy en el conjunto de las empresas encuestadas. Los sistemas para evaluar las ratios de desempeño y de satisfacción no llegan al 40%. El resto de los sistemas existen en alrededor del 40% de las empresas.

Se ha preguntado también por los sistemas existentes para analizar los puestos de trabajo y su adecuación con los Recursos Humanos de la empresa. Las respuestas se recogen en la Figura 6.

► Análisis de puestos de trabajo

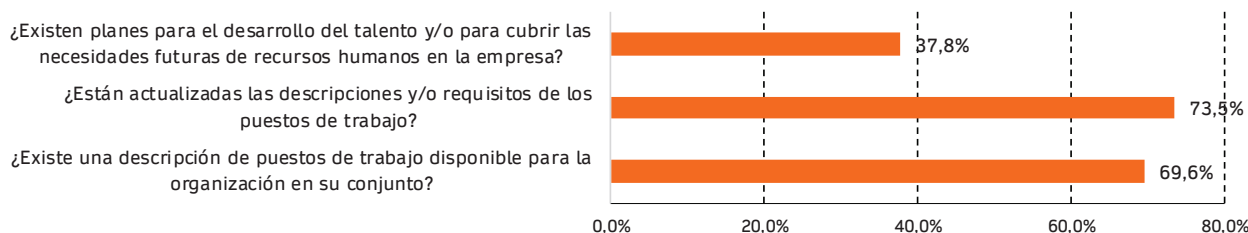


Figura 6. Fuente: elaboración propia

Los resultados son similares al año anterior, aunque de nuevo los porcentajes varían. La descripción de sus puestos de trabajo (un 69,6%) y la actualización de dichas descripciones (un 73,5%) son los elementos más comunes dentro de este conjunto de instrumentos, si bien sus valores disminuyen ligeramente respecto a los valores del año previo: es algo más frecuente, respecto al año anterior, tener planes para el desarrollo del talento (37,8%).

De modo similar al informe del año pasado, este resultado sugiere que muchas empresas tienen un cierto enfoque hacia la gestión de los recursos humanos, pero aún no llega al nivel para ser identificada como una gestión del talento, propiamente dicha. En general, es necesaria una mejora en aspectos tales como los planes de desarrollo del talento, la digitalización, la organización de los equipos de trabajo, incrementando el número de buenas prácticas y, sobre todo, sacando conclusiones de su utilización.

14.3.5. Políticas de promoción y contratación

El proceso de selección del personal es clave para atraer el mejor talento. El proceso de selección debería buscar la cualificación y las habilidades necesarias para ajustarse a los objetivos de la empresa. Complementariamente, es conveniente un proceso de desarrollo de talento colaborativo, que facilite la actividad y la iniciativa personal. Por todo ello, se deben fomentar las actitudes de colaboración dentro de la organización. Las políticas de promoción y contratación son la forma de atraer y mantener el talento para integrarlo dentro de la organización buscando los objetivos estratégicos de esta. Dichas políticas van a ser un elemento fundamental de la buena gestión del talento por parte de las empresas.

La Figura 7 recoge la opinión sobre diferentes políticas de promoción. La valoración de los mandos es el principal instrumento de promoción (usado en el 58,1% de las compañías), aunque la adecuación al puesto (con un 54,4%) también es mayoritariamente considerada. Ambos están algo menos utilizados que el año anterior. Menos habituales son los objetivos de formación (un 21,9%), la antigüedad (un 29%) o el cumplimiento de objetivos económicos (un 28,1%). Los valores son también ligeramente inferiores al año anterior. Solo un 22,8% indican que existe un manual de política de promoción del personal no discriminatoria y objetiva, mostrando la necesidad de mejora en este aspecto en el conjunto de las empresas gallegas.

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

De modo semejante al proceso de promoción, es fundamental analizar el proceso de selección y seguimiento del nuevo personal. Dicho proceso incluye las prácticas de reclutamiento y la forma de llevar a cabo la selección del personal.

Las prácticas de reclutamiento informan sobre la forma de seleccionar el talento, lo que nos muestra cómo es la selección externa y cuáles son los instrumentos utilizados para dicha selección, que indican el grado de profesionalización de ese proceso.

► Políticas de promoción

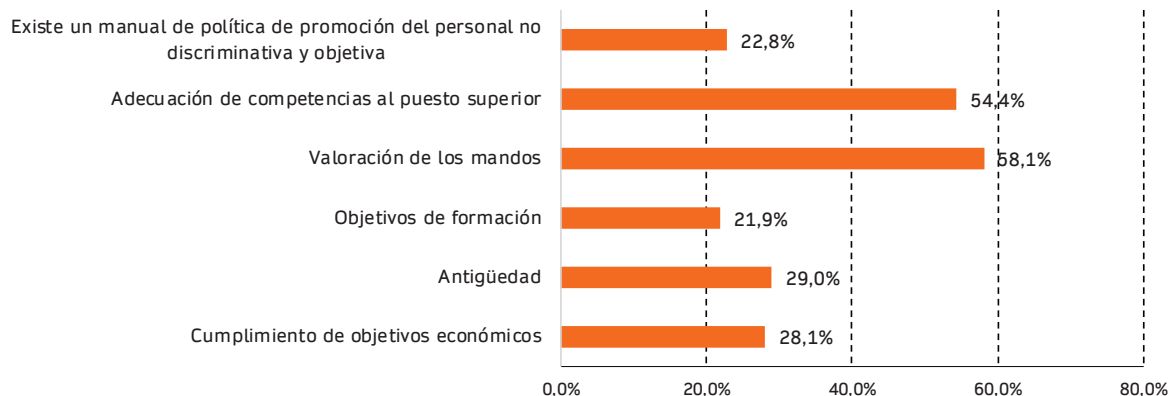


Figura 7. Fuente: elaboración propia

La Figura 8 señala el porcentaje de empresas que presentan alguna de las prácticas de reclutamiento observadas. La mayoría de las empresas (el 70,3%) tiene una descripción de perfiles necesarios, y un 63,4% realizan una descripción previa de las vacantes. El primero es algo inferior al año anterior, mientras que el segundo es ligeramente superior al año anterior, lo que podría indicar un mayor interés por mejorar el talento de la empresa. Un 39,2% tiene un sistema definido de valoración objetiva y un 32,9% declara disponer de un manual de política de selección objetiva. De nuevo se observa que, habiendo interés por gestionar el talento, todavía se realiza de una forma un tanto subjetiva.

► Prácticas de reclutamiento

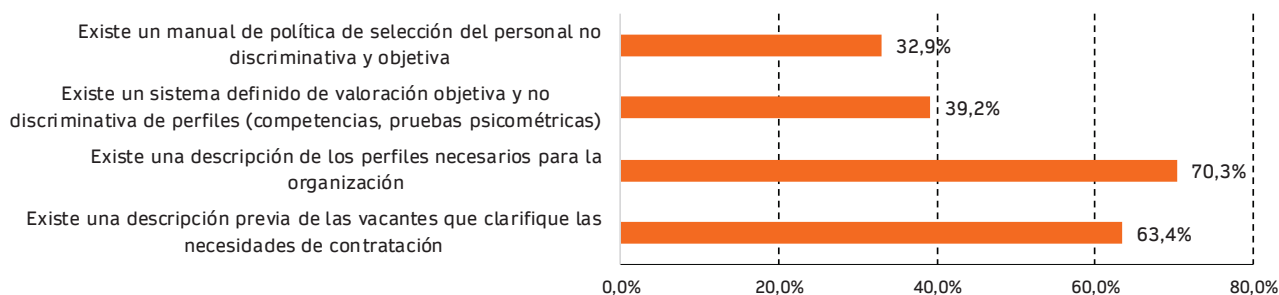


Figura 8. Fuente: elaboración propia

En las políticas de reclutamiento es importante considerar aquellos aspectos que se refieren a la selección externa del personal, puesto que indica la existencia de una mayor profesionalidad por parte de la empresa, lo cual sugiere un cierto compromiso con la mejora de la gestión del talento. Los resultados señalan aspectos parecidos a los obtenidos en el año anterior. La Figura 9 muestra que hay un 43,3% de empresas que realizan selección externa del personal, algo superior al año previo, lo que es indicio de una mayor objetividad en el proceso. No obstante, este porcentaje señala que no llegan a la mitad las empresas con procesos externos. La forma de llevarla a cabo es muy variada, en algunos casos, combinando diferentes actividades. La Figura 9 recoge en su conjunto la forma de seleccionar externamente el personal.

Entre las empresas que llevan a cabo selección externa, un 86,2% buscan un encaje curricular con el puesto de trabajo; un 83,5% lo realizan mediante gente conocida; un 73,4% aprovechan las prácticas de la universidad para seleccionar los mejores estudiantes; un 41% seleccionan mediante empresas de trabajo temporal; por último, un 60,1% lo hacen a través de consultores especializadas. Hay un ligero incremento de las consultoras y de las referencias de gente conocida, disminuyendo las prácticas y las empresas de trabajo temporal. En conjunto, de nuevo, vuelve a primar la subjetividad en el proceso de gestión del talento de las empresas; sin embargo, el alto porcentaje de empresas que seleccionan su personal a partir de las practicas, indica la utilidad de esta actuación para ajustar mejor el mercado laboral.

► Selección externa del personal

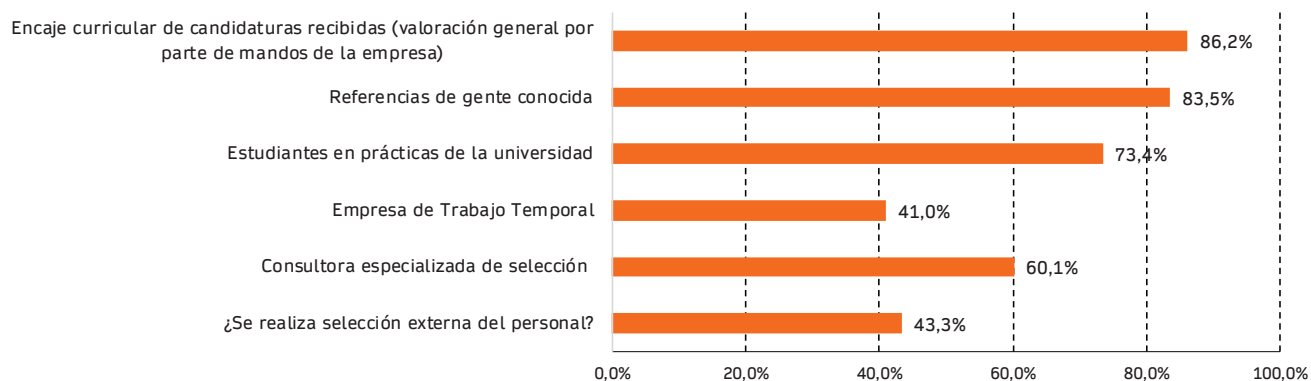


Figura 9. Fuente: elaboración propia

Dentro de los procesos de selección externa del personal, la realización de entrevistas sigue siendo un recurso muy utilizado antes de contratar un nuevo empleado, puesto que el 82,9% de las empresas responden hacerlo. Las decisiones y tramitación de una vacante o necesidad suelen tomarse internamente (el 86,9% indica hacerlo así). El tiempo aproximado medio en cubrir un puesto es de 25,7 días.

La Figura 10 recoge las respuestas de los empresarios con respecto a una serie de prácticas comunes para el seguimiento en la selección del personal. Los resultados señalan que el seguimiento de la trayectoria de cada empleado es la práctica más comúnmente seguida por las empresas, en un 63,6% de los casos. El resto de los instrumentos no llega al 50%. Por ejemplo, un 10,4% realiza test psicológicos, un 22,18% tiene instrumentos para evaluar la acogida y un 38,2% realiza un plan de acogida. No se observa un aumento respecto al año anterior, apuntando a que las empresas en su conjunto mantienen su posición en cuanto al proceso de selección de personal.

De modo similar al año anterior, los empresarios siguen considerando una valoración de su proceso de selección de personal ligeramente alto en promedio, un 3,89 sobre 5, sugiriendo que en general están satisfechos con la gestión del talento que practican. No obstante, los resultados del análisis previo muestran que aún existe margen de mejora.

► Proceso de selección de personal

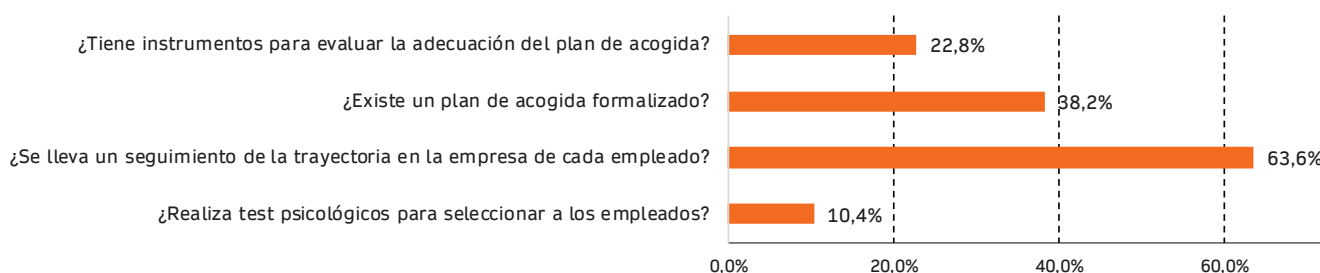


Figura 10. Fuente: elaboración propia

En resumen, se observa una cierta profesionalidad en los procesos de selección de personal, pero aun con bastante carga subjetiva que dificulta el ajuste eficiente del mercado laboral y, sobre todo, que el talento seleccionado sea el que mejor se adapte a las necesidades específicas de la empresa.

14.3.6. El proceso de formación de los recursos humanos

La formación es fundamental para la mejora continua del talento acumulado en la empresa. Si esta formación es continuada permitirá asegurar la preparación adecuada y la transmisión interna del conocimiento, para optimizar el desempeño individual y global. Consecuentemente, un ámbito esencial en la gestión del talento tiene que ver con la formación que se lleva a cabo del personal de la empresa.

El 66% de los entrevistados asegura efectuar regularmente un análisis de las necesidades de formación, ligeramente inferior al año anterior, lo que sugiere que el conjunto de empresas incluidas en la muestra disminuye la importancia de ese proceso.

► Análisis de las necesidades de formación

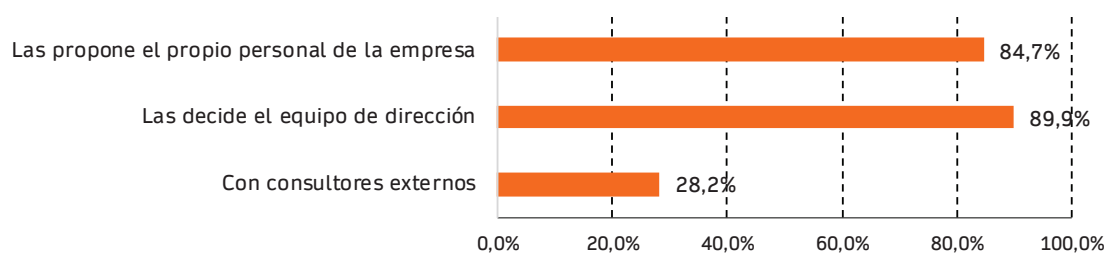


Figura 11. Fuente: elaboración propia

Dentro de aquellas empresas que llevan a cabo análisis de formación existen diferentes modos de llevarla a cabo. La Figura 11 recoge esas respuestas. El 28,2% manifiesta realizarlas con consultores externos, un 89,9% señala que las decide el equipo de dirección y un 84,7% indica que las propone el propio personal de la empresa. Hay un incremento del análisis de necesidades por consultores externos, lo cual sugiere una cierta mejora en la objetividad del proceso, aunque sigue siendo muy alto el porcentaje de las que proponen el propio personal de la empresa manteniendo en ese apartado una importante carga subjetiva.

El proceso de capacitación presenta aspectos contradictorios respecto al año anterior. Hay una disminución en cuanto a los programas empleados, aunque hay un cierto aumento en cuanto a la realización de dichos programas. Un 46% manifiesta llevar a cabo programas formales de capacitación, para enseñar a los nuevos empleados las habilidades que necesitan para realizar su trabajo; ese porcentaje se incrementa ligeramente (hasta el 52,8%) cuando se pregunta por la realización de programas de capacitación específicos para personas en las habilidades que son más críticas para sus trabajos.

Las empresas presentan una amplia variedad de motivos para realizar esos programas, tal como se recoge en la Figura 12. La motivación más común (un 81,1%) es la que se apoya en la iniciativa del propio personal y aprobación de la dirección. Un porcentaje algo menor de empresas (un 69,4%) 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 son las menos utilizadas, estando con algo menos del 23% la obligación recogida en los contratos, y con el 34,6% la obligación recogida en la negociación colectiva.

► Motivaciones para la formación

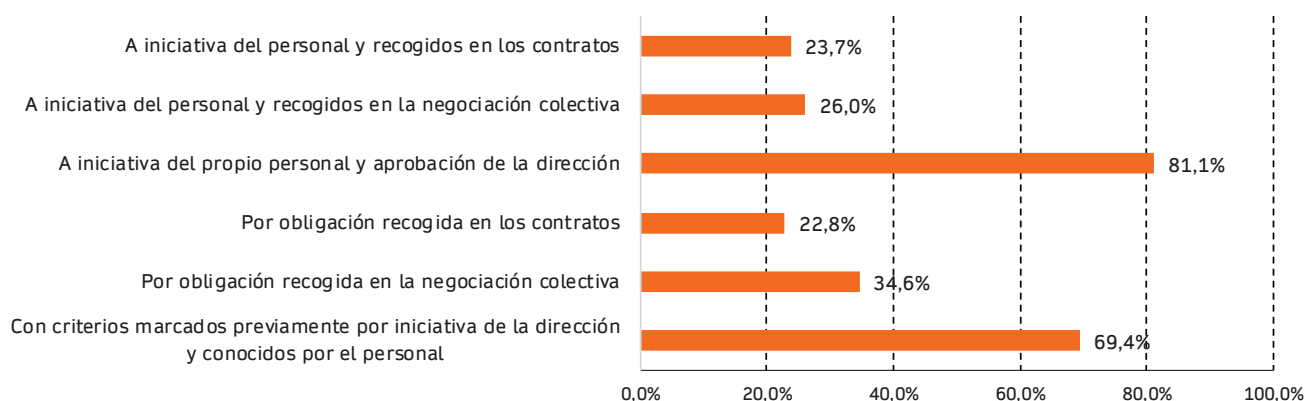


Figura 12. Fuente: elaboración propia

El éxito de la formación es fundamental, puesto que indica si realmente se está llevando a cabo una mejora del talento acumulado. Los procesos de evaluación de la formación son por consiguiente importantes en un buen sistema de gestión del talento. La Figura 13 señala los instrumentos utilizados en las diferentes empresas encuestadas para evaluar los programas de formación específicos. Los resultados apuntan a que la evaluación por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...) es la más común en las empresas (un 62%), seguida de la evaluación por cumplimiento de objetivos de desempeño posteriores (un 53,2%). La menos frecuente es aquella que se realiza por medio de consultores externos, que solo un 15,2% de las empresas indica realizarla. Se observa una ligera mejora respecto al año anterior en todos los criterios.

► Forma de evaluar la formación



Figura 13. Fuente: elaboración propia

El promedio de horas de formación registradas al año cae respecto al año anterior, pues en conjunto los empresarios manifiestan que dicho promedio es de 1.052 por compañía, mientras que el año anterior superaba las 4.000 en promedio. Probablemente el aumento y los cambios en la composición de la muestra de empresas son el factor explicativo de esas diferencias.

Dentro de las empresas que señalan que existen políticas de formación, el 78% de las empresas encuestadas dicen que aplican algún criterio para asignar los trabajadores a los diferentes programas de formación.

Profundizando en el interés por los criterios aplicados, se obtiene que el 33% de las empresas responden que lo hacen por antigüedad en los puestos; un 13% lo hacen con criterios marcados previamente y recogidos en la negociación colectiva; un 16% lo hace con criterios marcados previamente y recogidos en los contratos y, finalmente, un 16% manifiesta utilizar otros criterios.

► **Criterios para enviar a los trabajadores a programas de formación**

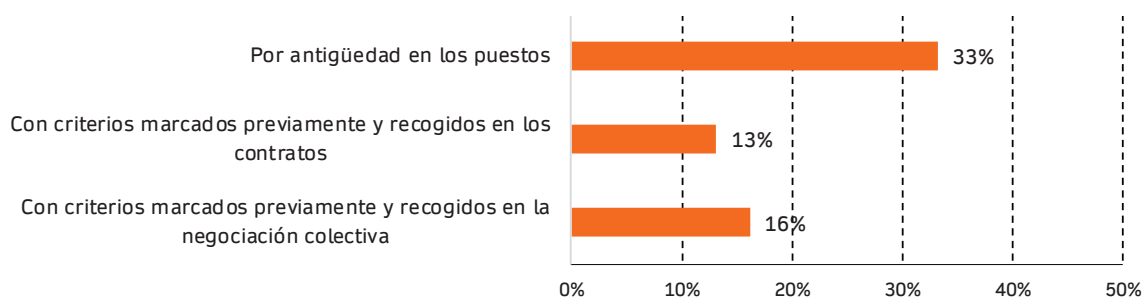


Figura 14. Fuente: elaboración propia

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

14.3.7. El desempeño y conservación del talento

Un aspecto esencial para comprender la eficacia del proceso de gestión de talento consiste en analizar los instrumentos que la empresa tiene para evaluar el desempeño asociado al talento. Es conveniente conocer esos instrumentos y las condiciones laborales en que se desarrolla, puesto que estas condiciones facilitan la conservación del talento y por consiguiente su desempeño en el largo plazo. En consecuencia, es necesario 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. La encuesta ha tratado de evaluar estos dos aspectos, con diferentes preguntas relativas a los instrumentos de medición del desempeño y aspectos asociados a la seguridad y conflictividad laboral.

La Figura 15 muestra si existen algunos de los instrumentos de desempeño del talento en el caso de las empresas entrevistadas. Los resultados señalan que el instrumento más habitual en las empresas (con el 49,3%) 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 43,5% de las empresas dicen tener métodos y herramientas de evaluación del desempeño. Menos común, alcanzando el 32%, es que cada empleado reciba regularmente (al menos una vez al año) una evaluación formal de su desempeño. Por otra parte, apenas un 23% dicen tener un registro por escrito de las calificaciones del desempeño de los empleados. Los resultados son similares a los del año anterior, señalando una cierta inercia en estos sistemas.

► **Evaluación del desempeño del talento**



Figura 15. Fuente: elaboración propia

El proceso de retención del talento exige que las empresas tengan unas políticas de retribución adecuadas, puesto que esas políticas están asociadas a las actuaciones que permiten reconocer la valía y el talento personal de cada uno de los empleados mediante la identificación y la evaluación del desempeño. La Figura 16 muestra diferentes criterios de retribución, indicando si existe una política de retribución y cuáles son los objetivos que esa política está fomentando.

De modo similar al año anterior, aunque con unos porcentajes ligeramente inferiores, se observa que la política más común en las empresas analizadas consiste en basar los aumentos salariales en el desempeño laboral individualmente (un 62,9%), sugiriendo que se prima esencialmente el trabajo individual. Un 56% responde que sus trabajadores reciben bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual; un 35,3% indica que los trabajadores reciben bonificaciones basadas en los resultados económicos de la organización, mientras que solo el 26,3% utiliza como política de retribución repartir bonificaciones basadas en el desempeño del grupo. Estos resultados mantienen la tónica observada el año anterior en la importancia de las diferentes medidas, si bien hay un ligero incremento en las bonificaciones basadas en el desempeño del grupo.

Todos esos aspectos sugieren que las políticas de retribución están muy orientadas al trabajo individual, no se potencia la cooperación ni el trabajo en equipo. En general los sistemas de evaluación de desempeño son más bien escasos en el conjunto de empresas entrevistadas, si bien deben mejorarse algunos aspectos, especialmente la búsqueda de herramientas que ayuden a evaluar el desempeño.

► Políticas de retribución

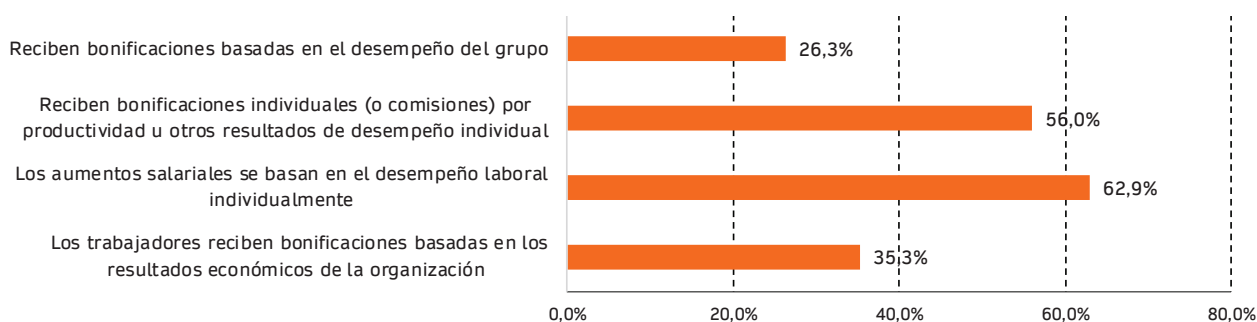


Figura 16. Fuente: elaboración propia

El aspecto final asociado a la retención del talento tiene que ver con la seguridad y la conflictividad laboral, puesto que ambos facilitan la conservación del talento existente y la atracción de nuevo talento.

En primer lugar, se preguntó por los planes de seguridad y salud dentro de la empresa. Los resultados señalan que el 98,6% de las empresas tienen planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud adecuados a su empresa. A continuación, se consultaron una serie de aspectos relativos a la conflictividad laboral. En promedio, declaran que el número de accidentes laborales durante el último año fue de 4,93, ligeramente superior al año anterior; el número de litigios laborales de su empresa el último año fue de 1,18, y el gasto medio en litigios a lo largo del año fue de 1.938 €.

En resumen, los sistemas de prevención son bastante comunes en las empresas gallegas entrevistadas, aunque sigue apareciendo una cierta conflictividad laboral y sigue siendo alta la tasa de accidentes, necesitando aún mejoras en estos aspectos.

14.4. Indicador empresarial de la GT en Galicia

La gestión del talento es un proceso complejo que lleva consigo múltiples instrumentos y medidas para evaluarlo, los cuales se han ido viendo a lo largo del epígrafe anterior. No obstante, suele ser conveniente buscar algún indicador que ayude a evaluar de modo global la situación de las empresas en la gestión del talento.

Con esas ideas en la mente, el objetivo de este capítulo consiste en elaborar ese indicador de gestión del talento y diagnosticar su situación en las empresas gallegas. A partir de dicho indicador se establecerá un ranking, permitiendo a cada empresa compararse con el resto en relación con su capacidad para gestionar el talento.

La metodología para la construcción del indicador se detalla en el Anexo, por lo que en este apartado se analizan esencialmente los aspectos relativos a los resultados de su valoración. En concreto, se evalúa la situación del indicador en Galicia. A continuación, se lleva a cabo un análisis sectorial del comportamiento de ese indicador, el comportamiento de sus componentes y una comparativa con otras medidas de capital humano utilizadas en la bibliografía. Finalmente, se elabora el ranking de empresas.

14.4.1. Situación del indicador de GT en Galicia

El indicador de GT presenta algunos cambios respecto al año anterior. Los cálculos llevados a cabo para el año 2022 revelan que la valoración conjunta de la gestión del talento de las empresas gallegas está en el nivel 448,6 sobre 1.000, es decir algo menos de la mitad de su potencial máximo. El año anterior ese indicador se encontraba en 407, también por debajo de la mitad, pero menor al valor actual. Cabe indicar que, al haber incluido nuevas empresas, haber ajustado algunas ponderaciones de las componentes, y dada la naturaleza dinámica de las observaciones, los valores no son totalmente comparables. No obstante, como ambos son representativos de la situación en Galicia, es conveniente analizar algunos posibles factores que afecten a esas diferencias. Para comprender las causas de los cambios observados es conveniente analizar el indicador y sus componentes.

Tal como se detalla en el Anexo, el indicador de gestión del talento se construye ponderando seis aspectos que, según las fuentes consultadas, afectan positivamente a mejorar la gestión del talento por parte de las empresas: Los dos primeros hacen referencia a la situación del talento existente en la empresa, incluyendo, por un lado, el nivel de formación de los recursos humanos de la empresa, que indican el capital humano con el que parte la empresa y, por otro, los sistemas de organización de los recursos humanos y, en general, del talento de la empresa; el tercero y cuarto hace referencia a las políticas de contratación, que son una muestra de la forma de adquirir nuevo talento, y las políticas de formación, que indican la forma de incrementar el talento de la empresa de modo interno; el quinto y el sexto tratan de evaluar el desempeño de la gestión del talento e incluyen dos aspectos: los indicadores de desempeño y los de seguridad en el trabajo. El primero recoge los resultados concretos que la gestión del talento está teniendo en la empresa, junto con las políticas de retribución y los aspectos asociados de los trabajadores, que muestra las actuaciones por conservar el talento y evitar una excesiva rotación de los mejores empleados. El segundo incluye los aspectos asociados a la prevención de riesgos, a la conflictividad laboral y a la seguridad en el trabajo, que señalan el clima laboral en su conjunto que ayuda a mantener el talento en la empresa.

► Situación de los componentes del índice GT

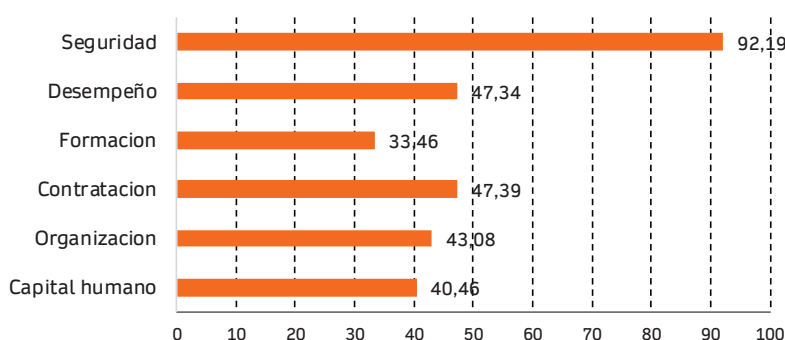


Figura 17. Fuente: elaboración propia

La Figura 17 señala la evaluación promedio de las diferentes componentes del índice GT, en una escala de 1 a 100, que muestra cual es la situación promedio del conjunto de empresas en cada uno de esos componentes. Se observa que únicamente hay un cierto consenso en la seguridad, donde el índice promedio alcanza el 92, indicando que este aspecto lo cuidan la mayoría de las empresas en su conjunto. El resto de las componentes se encuentran por debajo del 50 en la valoración promedio, siendo la formación el menos valorado de todos ellos, ya que no llega ni al 40.

Estos resultados sugieren que la formación es una asignatura pendiente en una gran parte de las empresas gallegas. Se requiere más formación para incrementar el talento disponible y mejorar su gestión, pero no es el único. Es necesaria también una mejora de la cualificación del personal, de los sistemas de organización y de evaluación del desempeño y unas políticas de contratación más ajustadas a las necesidades específicas del talento existente en la empresa.

14.4.2. Situación de los sectores de actividad en el índice GT

Un aspecto de interés, una vez obtenido el índice, es conocer cómo es la situación a nivel sectorial en la gestión del talento, pues esa situación permite comparar con mayor objetividad el caso específico de cada empresa en relación con su sector de referencia. La Figura 18 muestra el indicador GT en los diferentes sectores en los años 2020 a 2022, permitiendo la comparación en los tres años de los que disponemos de dicho indicador.

En 2022 se observa una generalizada mejora de los sectores, salvo algunos casos especiales como Textil, Madera e Industria auxiliar. En el caso de la Industria auxiliar, la situación está prácticamente estancada en los tres años con muy pocas variaciones, encontrándose ligeramente por debajo de la media.

Por encima del valor 500 en el índice GT, se encuentran Información y conocimiento y Productos químicos. Este último, si bien ha tenido un pequeño descenso respecto al año 2020, recupera parte de su valor y se mantiene entre los mejor valorados. Información y conocimiento alcanza los valores del 2020 y se muestra como el sector más valorado, lo cual parece lógico por las exigencias de la propia actividad.

Existen una serie de actividades que presentan una clara mejoría, sugiriendo una buena evolución de la gestión del talento. Por ejemplo, Artículos de consumo presenta una clara mejoría, posiblemente por la introducción de nuevas empresas más grandes y con sistemas de gestión de talento más organizados. Logística y transporte, Salud y Naval tienen una mejora significativa respecto a los años previos, sugiriendo que, o bien las nuevas empresas tienen mejores sistemas de gestión del talento, o bien las empresas que ya estaban han mejorado su situación específicamente.

Pesca y electricidad, Energía y agua presentan una cierta mejora, si bien no tan grande como en el caso de los sectores anteriormente comentados.

► Índice GT por sectores

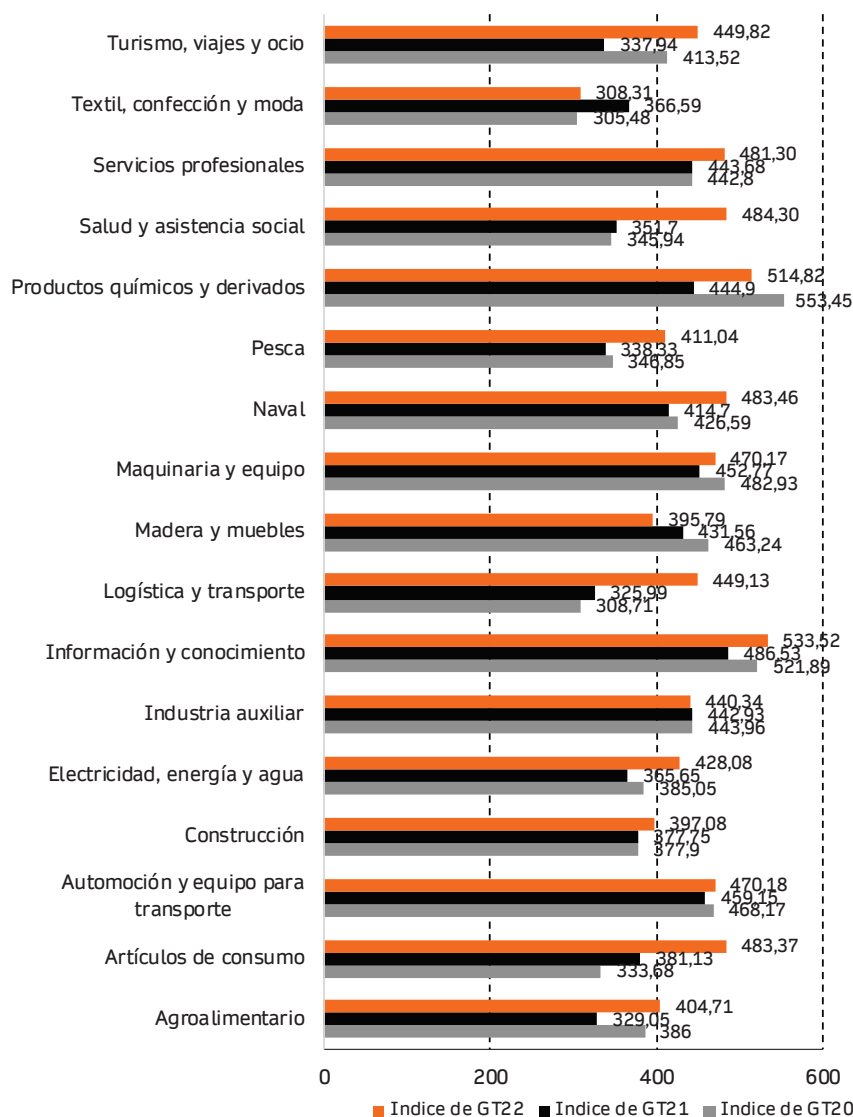


Figura 18. Fuente: elaboración propia

Finalmente, aparecen un grupo de sectores que han empeorado en su conjunto. Ese es el caso de Textil y confección y de Madera, que tienen una bajada importante en el índice GT, volviendo a niveles del 2020 y sugiriendo la necesidad de mejorar la gestión en las empresas de este tipo de actividades.

14.4.3. Situación sectorial de los componentes del índice GT

Para conocer con más profundidad las causas de la divergencia observada entre sectores, a continuación, se exponen los diferentes comportamientos de cada una de las componentes del índice GT entre los sectores analizados. De acuerdo con el esquema elaborado en los capítulos previos, se tendrán en cuenta los tres aspectos establecidos en la Figura 1, es decir, la situación, las políticas de contratación y formación y el desempeño. Cada uno de ellos ha sido dividido en dos subcomponentes. Por consiguiente, representaremos para cada uno de esos elementos una matriz gráfica que permita ver la situación de los sectores en comparación con el promedio de Galicia.

► Situación del talento por sectores

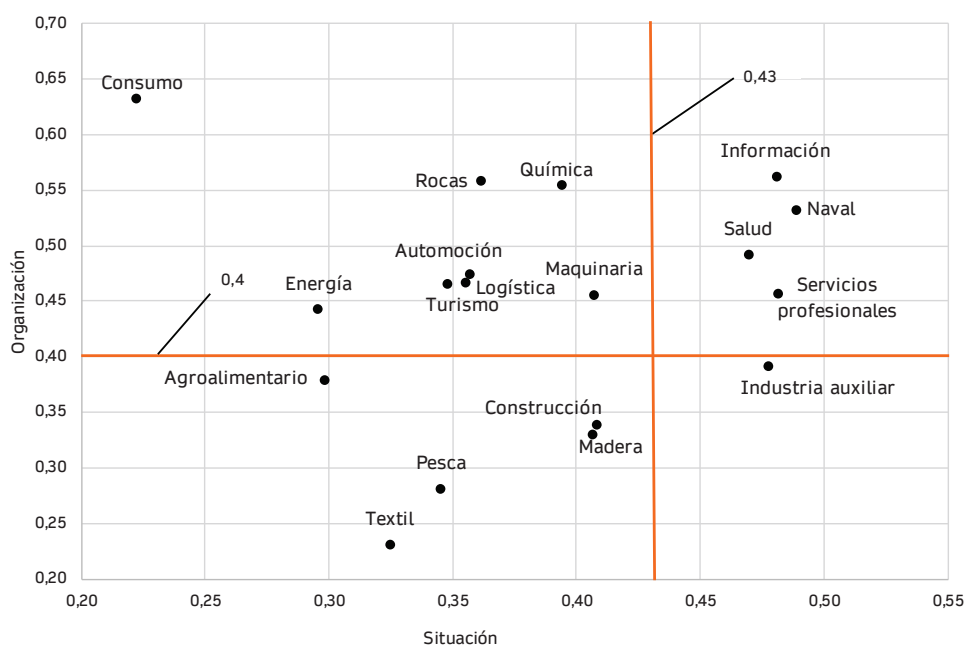


Figura 19. Fuente: elaboración propia

La Figura 19 recoge la situación del talento de las empresas gallegas en cada uno de los sectores considerados. Se ha dividido la matriz en función de la media del conjunto de las empresas gallegas, de tal forma que se permite visualizar rápidamente los sectores que se encuentran mejor que el promedio y cuáles no. Se observa que, en cuanto a la situación del talento, los sectores de Información y conocimiento, Naval, salud y Servicios profesionales están por encima del resto en ambos indicadores, mientras que Textil, Pesca, Construcción, Madera y Agroalimentario están por debajo de la media gallega en su conjunto. Esto va a explicar la baja evaluación de algunos sectores como Textil o Madera respecto a otros.

Las políticas de contratación y las políticas de formación que llevan a cabo las empresas son instrumentos esenciales para comprender y mejorar la gestión del talento existente en una organización.

A continuación, en la Figura 20 se recoge la situación de las políticas de contratación y de formación de los sectores de la economía gallega estudiados, lo que permite comprender en parte cómo afecta este conjunto de elementos al índice de gestión de talento elaborado.

La baja valoración que el sector Textil tiene en políticas de gestión del talento y especialmente de formación causa que el promedio del conjunto de Galicia se reduzca, por lo que muchos sectores se encuentran en una situación relevante relativamente, es decir, mejor que la media del conjunto de la economía gallega, pero no implica que realmente tengan unos resultados muy elevados en esos aspectos, como ya se comentó al analizar el conjunto. De nuevo son los sectores de Construcción, Madera, Pesca y Textil los que se encuentran peor que la media en el conjunto de la economía gallega en cuanto a las políticas de gestión del talento.

Este hecho ayuda a comprender la situación del índice GT en el conjunto de los sectores de Galicia y especialmente la baja valoración existente en el sector textil, señalando aspectos claros de mejora para incrementar la gestión de su talento.

► Situación de las políticas de talento por sectores

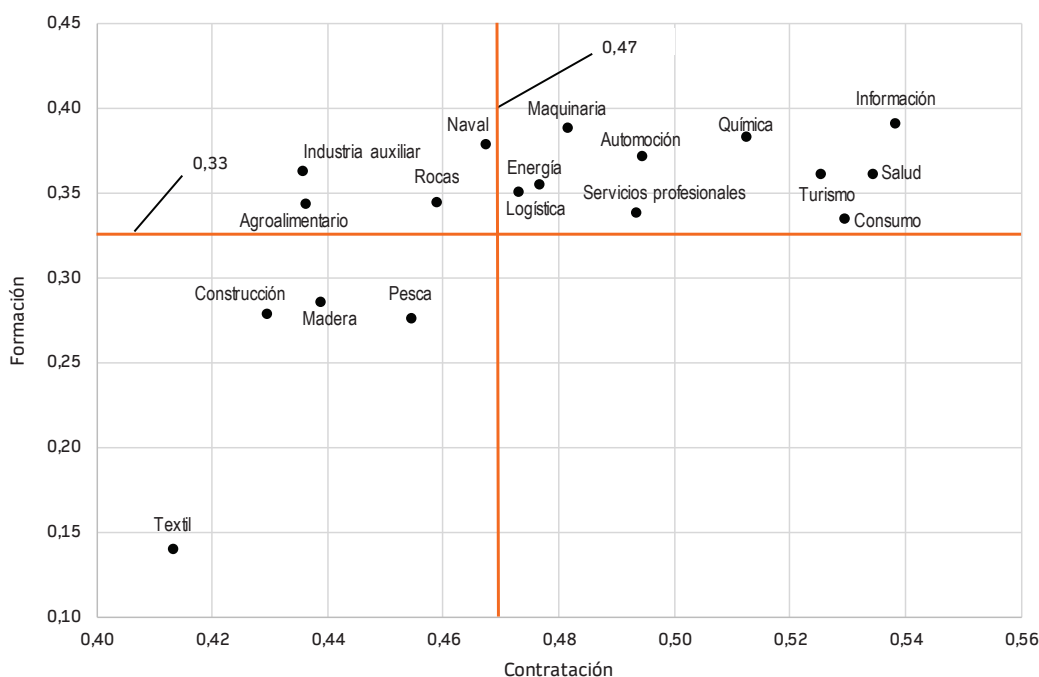


Figura 20. Fuente: elaboración propia

Finalmente, la Figura 21 muestra la situación del desempeño del talento en el conjunto de los sectores de la economía gallega. El desempeño presenta particularidades, puesto que sectores como el de la Química o Rocas aparecen con una valoración muy alta relativamente, que no se refleja estrictamente en el índice, si bien el sector de Productos químicos muestra un comportamiento bastante alto en comparación con otros sectores.

► Situación del desempeño del talento por sectores

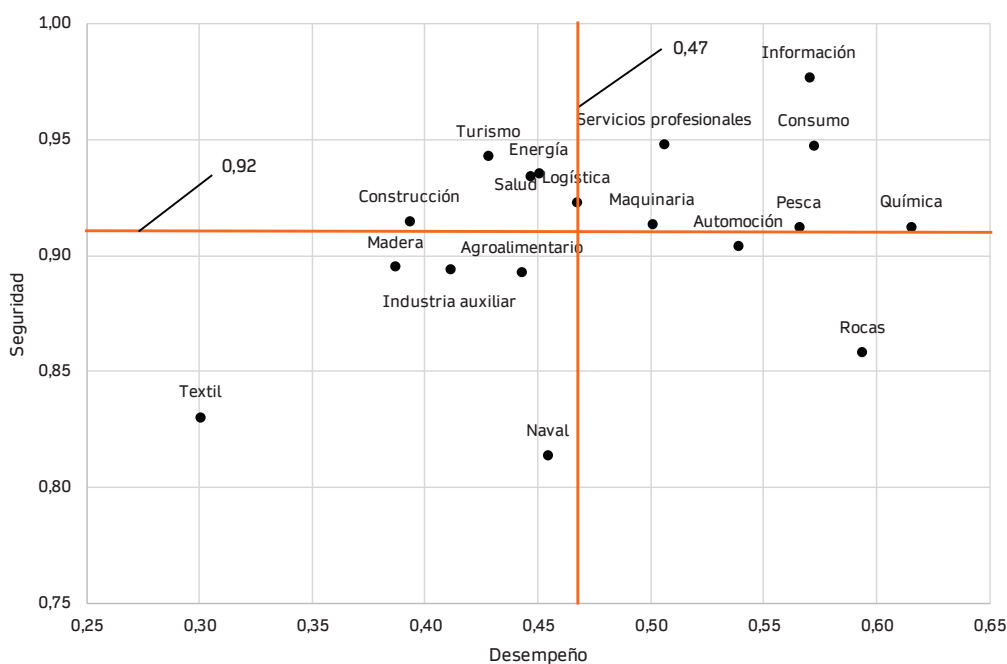


Figura 21. Fuente: elaboración propia

El aspecto de la seguridad aparece muy valorado en el conjunto de la economía gallega. Sin embargo, algunos sectores como Textil, Rocas y minerales o Naval necesitan una mejora en este apartado. Servicios profesionales, Información y conocimiento y Artículos de consumo se encuentran claramente mejor que el conjunto de la economía gallega, sugiriendo la importancia que la gestión del talento tiene en los servicios y sobre todo para que esta se manifieste en los resultados obtenidos.

14.4.4. Comparativa del índice GT con otros indicadores: situación sectorial

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

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

La segunda columna incluye una medida de la productividad, que viene dada por el valor añadido generado por cada empleado, indicando si esa gestión del talento significa una mayor generación de valor en la empresa. En este indicador, se observa que la mayor productividad se consigue en el sector de la Electricidad y energía, seguido por el sector de Automoción.

► Indicadores de la gestión del talento por sector

	Índice de GT	Productividad (€)	HC	Salario (€)
Agroalimentario	404,71	54.594,62	0,65	27.448,44
Artículos de consumo	483,37	54.121,89	0,60	31.557,15
Automoción y equipo para transporte	470,18	88.126,06	0,94	60.459,54
Construcción	397,08	44.175,25	0,84	32.098,76
Electricidad, energía y agua	428,08	160.830,77	0,44	28.419,66
Industria auxiliar	440,34	50.787,84	0,78	35.491,06
Información y conocimiento	533,52	42.866,98	0,74	30.757,30
Logística y transporte	449,13	52.982,91	0,70	33.629,95
Madera y muebles	395,79	34.775,09	2,05	27.732,94
Maquinaria y equipo	470,17	56.268,34	0,70	34.851,76
Naval	483,46	60.986,85	0,77	44.760,29
Pesca	411,04	55.089,34	0,73	37.842,79
Productos químicos y derivados	514,82	72.114,87	0,59	34.689,00
Rocas y minerales	485,87	75.075,38	0,63	34.782,32
Salud y asistencia social	484,30	33.219,07	0,86	25.132,33
Servicios profesionales	481,30	42.976,40	0,88	37.363,65
Textil, confección y moda	308,31	39.801,83	0,72	20.725,66
Turismo, viajes y ocio	449,82	52.085,24	0,71	42.944,85
Total	448,65	53.989,37	0,80	34.685,54

Tabla 3. Fuente: elaboración propia

Dentro de la literatura de capital intelectual ha sido introducido un indicador (HC) para medir el capital humano, que se recoge en la tercera columna de la tabla. Fue definido inicialmente por Pulic (2000), que posteriormente se ha popularizado en la literatura económica. Indica la

cantidad de Valor añadido generado por cada euro invertido en Gastos de personal, considerando que ese gasto es una inversión. Se observa que el sector que más capital humano presenta relativamente es el de Madera, seguido por Automoción. En este caso, de modo similar al año 2021, hay dos sectores industriales, apuntando a que el mejor aprovechamiento de las inversiones en capital humano se da en la industria en su conjunto. En el caso de la Construcción, posiblemente este factor este unido a la promoción que suele presentar un alto índice de productividad, debido al alto riesgo asumido.

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

Finalmente, la última columna muestra, como medida del premio que se da al trabajo de las personas, el salario promedio en cada sector, un indicador asociado a la retribución que es otro de los elementos referidos a la valoración del talento en la empresa. Este indicador muestra que el mayor valor está también asociado a la Automoción y al Naval, de nuevo ambos sectores industriales.

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

► **Relación entre productividad (ordenadas) e índice GT (abscisas)**

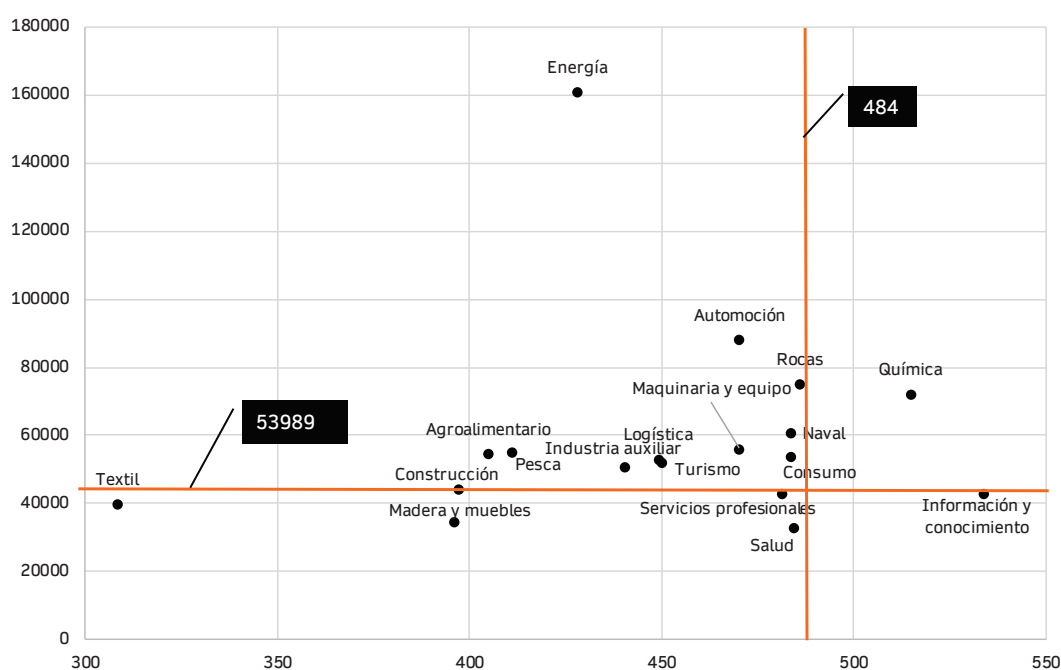


Figura 22. Fuente: elaboración propia

La Figura 22 representa la relación entre la productividad (medida por el Valor añadido generado por cada empleado) y el índice GT. Se observa una relación ligeramente creciente estable, sugiriendo que existe una cierta relación directa entre la gestión del talento y la productividad. Dadas las diferencias entre sectores, por ser la inversión en tecnología un factor determinante de la productividad es probable que el efecto de la gestión del talento en la productividad se pueda apreciar o comparar entre empresas del mismo sector y similares características, más que entre diferentes sectores. En los próximos años, sucesivas ediciones del informe permitirán comparar la evolución de cada sector respecto a esta y a otras variables, testando en este caso los niveles de avance de la productividad en cada sector y su vinculación con las políticas de GT. Por otra parte, también se debe asumir que el posible efecto de la GT sobre la productividad puede no ser apreciable de modo directo a corto plazo, sino a largo plazo.

Al introducir la media de los indicadores que representarían a la economía gallega, se divide la gráfica en cuatro cuadrantes, que señalan de modo conjunto cómo se comportan los sectores en ambos indicadores. Así, por ejemplo, en el cuadrante superior derecho se encuentra fundamentalmente el sector de Química. Esto sugiere que este sector tiene una buena gestión del talento y una alta productividad al mismo tiempo, respecto a los valores medios en Galicia. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de Madera y Textil, que tendrían una gestión del talento menor y una productividad inferior respecto a la media gallega.

La Figura 23 recoge la relación entre el índice GT y el indicador de capital humano (HC). Puede tener interés ver si ese indicador está asociado con el índice GT, aunque miden aspectos diferentes. Se observa que no aparece una relación clara entre ambos indicadores, si bien existe una cierta asociación. Especialmente el sector de la Madera presenta un índice de Pulic muy alto, manteniendo un indicador GT bajo. Posiblemente los costes salariales de ese sector expliquen ese comportamiento. Prácticamente, el índice de capital humano se mantiene casi constante en todos los sectores salvo en el de Madera, que aparece excesivamente alto. Ahora en el cuadrante superior derecho no se observa ningún sector claro, sugiriendo que no hay sectores que combinen ambos aspectos, es decir, que conjuntamente sean mejor que la media de Galicia en HC y GT. En el cuadrante inferior izquierdo, es decir, peor que el promedio de Galicia en ambos indicadores, se encuentran Energía, Turismo y Agroalimentario.

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

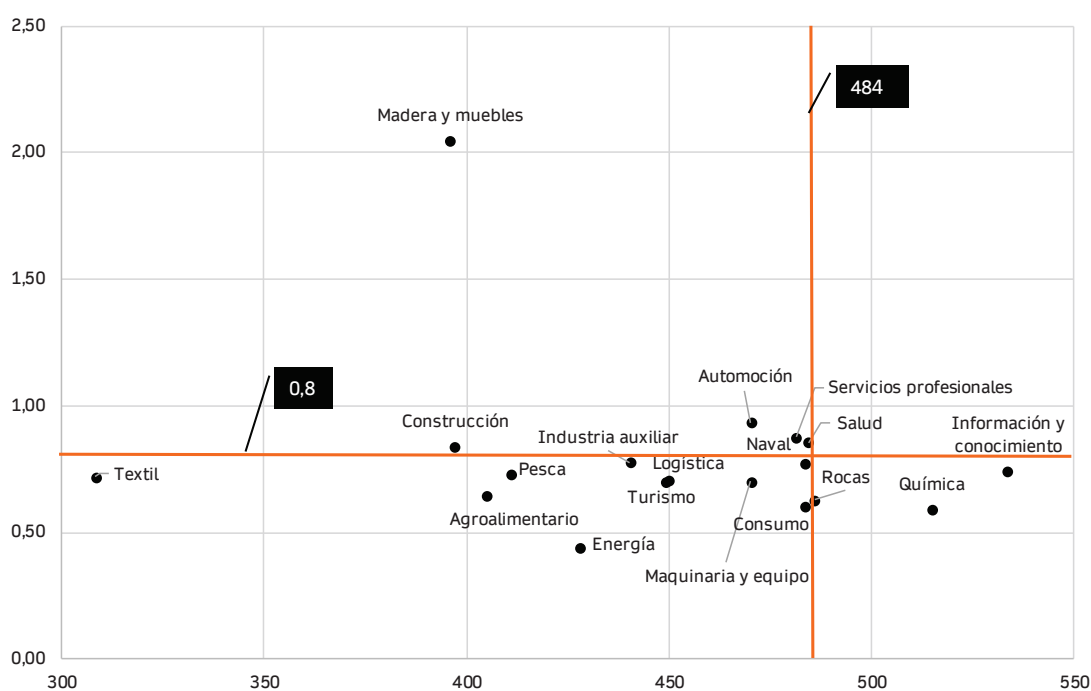


Figura 23. Fuente: elaboración propia

Finalmente, se analiza la relación entre los salarios y el índice GT, que permite comprobar si la gestión del talento lleva consigo una mayor recompensa para el conjunto de los empleados. La Figura 24 recoge esa relación. En ella se puede observar que hay una cierta relación creciente, aunque no de forma muy clara.

Al comparar con la media gallega, se observa que de nuevo un conjunto de sectores asociados a la industria se encuentra cercano al cuadrante superior derecho, es decir, con ambos valores de los indicadores por encima de la media de Galicia. Son los sectores Químico y Naval. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de Textil, Madera, Agroalimentario y Energía.

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

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

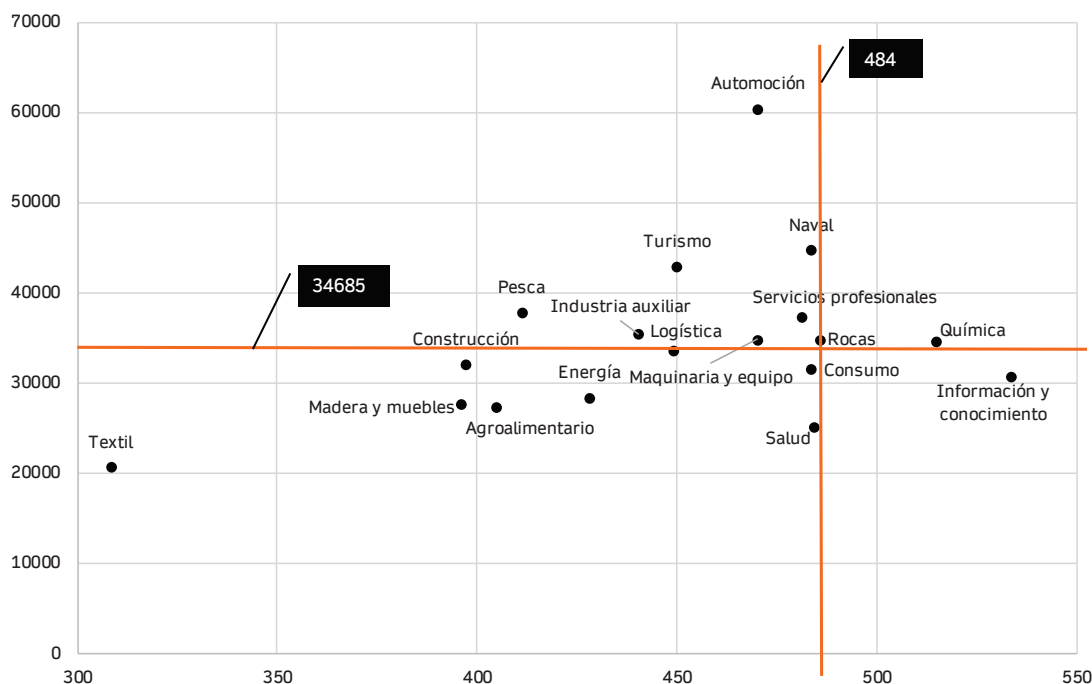


Figura 24. Fuente: elaboración propia

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

Una vez analizadas las características de la muestra seleccionada, pasamos a comentar el ranking y la valoración de las empresas que, con su participación, componen la muestra.

El promedio global del indicador de GT está alrededor del 48%, más cerca del 50% que en años previos. Aun así, esto indica que las empresas gallegas en su conjunto todavía pueden mejorar bastante en su gestión del talento. Ahora bien, algunas de las empresas ya destacan en el conjunto. Manteniendo el criterio del año anterior, se han seleccionado como excelentes en la gestión del talento aquellas empresas cuyo indicador del talento está por encima del 70%. La Tabla 3 muestra los resultados. Hay ligeros cambios respecto al año anterior, aunque muchas empresas repiten indicador.

► **Empresas con indicador ARDÁN de Gestión del Talento 2023**



Empresa	Localidad	Sistema Productivo
1 TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
2 OPTARE SOLUTIONS, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
3 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agroalimentario
4 SON A TUA AXUDA, S.L.	PORTO DO SON	Salud y asistencia social
5 HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
6 TEIMAS DESENVOLVEMENTO, S.L.	SANTIAGO	Información y conocimiento
7 ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.	ARTEIXO	Construcción
8 CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
9 AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS DE MEDIO AMBIENTE, S.L.	SANTIAGO	Servicios profesionales
10 LANDIN INFORMATICA, S.L.	POIO	Información y conocimiento
11 DEFORGAL XXI, S.L.	BECERREA	Madera y muebles
12 CONSULTORA DIGITAL CUATRO, S.L.	A CORUÑA	Servicios profesionales
13 CONSULTING EMPRESARIAL CASARES, S.L.	VIGO	Servicios profesionales

Tabla 4. Fuente: elaboración propia

El sector que mayor número de empresas tiene en este ranking de empresas que mejor gestionan el talento es el sector de Información y conocimiento, puesto que aparecen cuatro empresas entre las mejores. El sector de Servicios profesionales presenta tres empresas entre las principales. El resto de los sectores presentan una empresa en ese ranking: la Construcción, Maquinaria y equipo, Agroalimentario, Madera y Automoción. El resto no aparece en el ranking como valoradas por encima del 70%. No obstante, dado que este criterio se basa en un juicio externo, con algún contenido subjetivo, no implica que empresas de otros sectores podrían incluirse cambiando ese criterio. De hecho, algunas se encuentran muy cerca del 70% utilizado como corte.

14.5. Conclusiones

Las tendencias asociadas a la economía del conocimiento han estado marcando estos últimos años un cambio de valores en la gestión de la empresa. En particular ha estado afectando a la importancia que el factor humano y, en general, el valor intangible del talento personal (entendido como capacidad humana para generar conocimiento útil) y del talento organizativo (capacidad de gestión para hacer surgir y repercutir el valor del conocimiento hacia los objetivos de la empresa) está teniendo a la hora de tener en cuenta la competitividad de la empresa. 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. En este capítulo, se ha analizado la situación de las empresas gallegas en la gestión del talento y se ha elaborado un indicador que permite establecer un ranking, tras evaluar la gestión del talento de cada una de las empresas colaboradoras.

En la primera parte de este capítulo se estableció un marco de análisis y evaluación de las prácticas empresariales en la gestión del talento. A continuación, se ha analizado dentro de ese marco la situación de las empresas que han participado en la encuesta, y que permiten obtener un conjunto de conclusiones de interés para las empresas gallegas.

En primer lugar, se verifica que las prácticas presentes en las empresas gallegas son muy diversas, tanto desde un punto de vista sectorial como en relación con el tamaño de la empresa. Es un hecho que se manifiesta en el número de respuestas, muy diferentes en cuanto a tamaño y sector de la estructura específica de Galicia. En general, un mayor tamaño implica una mayor complejidad de la gestión, y con ello prácticas más estandarizadas.

Hay aspectos que indican que las empresas parecen ir asumiendo aspectos de cualificación de los recursos humanos, aunque aparecen desajustes en las titulaciones y los puestos, como la existencia de altas titulaciones a nivel de operarios, que posiblemente desmotiven el talento. Posiblemente sea necesario un esfuerzo por adaptar las necesidades de los puestos en la empresa con las cualificaciones, motivando hacia una mejora constante del talento.

Las prácticas más comunes de gestión de los recursos humanos se mantienen respecto a años anteriores. Son las de buscar ideas de mejora entre los empleados y la existencia de sistemas de comunicación. La mejora en la eficiencia en la gestión del personal (control de horas, horarios, solicitud de vacaciones y días libres, etc....) es el más utilizado para evaluar la organización y eficiencia. La digitalización, por el contrario, ha avanzado muy poco a la vista de los resultados, a pesar de ser una referencia común la necesidad de digitalización en todos los órdenes de la empresa.

La descripción de sus puestos de trabajo y la actualización de dichas descripciones son los sistemas de análisis de puestos más utilizados. Apenas se emplean, por el contrario, planes para el desarrollo del talento, lo que permite un amplio margen de mejora.

Se observa que muchas empresas presentan un cierto enfoque hacia establecer sistemas de organización de los Recursos Humanos, pero todavía es escasa la extensión de los diferentes sistemas en el conjunto de la economía gallega. Parece necesario insistir en la necesidad de una mejora en aspectos tales como los planes de desarrollo del talento, la digitalización, la organización de los equipos de trabajo, incrementando el número de buenas prácticas y, sobre todo, sacando conclusiones de su utilización.

La valoración de los mandos y la adecuación al puesto son los principales instrumentos de promoción, frente al escaso empleo de un manual de política de promoción del personal no discriminatoria y objetiva. En las prácticas de reclutamiento, la mayoría de las empresas tiene una descripción de perfiles necesarios, o realizan una descripción previa de las vacantes.

Del conjunto de prácticas más empleadas, se deduce que prevalecen los aspectos más subjetivos sobre los objetivos en la gestión del talento. Es posible que la presencia de una amplia mayoría de PYMES en la muestra, aunque inferior al porcentaje que representan en el número de las empresas gallegas, condicione este resultado. Una muestra de esa subjetividad a la hora de gestionar el talento viene dada por el porcentaje de empresas que realizan selección externa del personal, situado en un 43%. La forma de llevar a cabo el proceso de selección es muy dispar. El instrumento más utilizado en el proceso de selección es la realización de entrevistas antes de contratar un nuevo empleado. En conjunto, se observa una cierta subjetividad en el proceso de gestión del talento de las empresas, aunque se observan signos positivos. Por ejemplo; el alto porcentaje de empresas que seleccionan su personal a partir de las prácticas señalan la utilidad de estas actuaciones para ajustar mejor el mercado laboral.

El tiempo aproximado medio en cubrir un puesto es de 25,7 días, como en el año anterior. En las empresas, la valoración que realizan de su proceso de selección del personal es alta, indicando que en general la autopercepción en la gestión del talento es elevada, aunque del análisis realizado se deriva la existencia de un margen de mejora. Los planes de acogida, por ejemplo, se utilizan en pocas empresas.

Más de dos tercios de los entrevistados señalan que analizan de modo regular las necesidades de formación; sin embargo, menos de un 30% lo realiza con consultores externos. Los resultados muestran que las empresas analizan el seguimiento de la formación de sus empleados basándose en las decisiones del equipo de dirección o a propuesta del propio personal de la empresa.

Los programas formales de capacitación son una práctica que emplean el 46% de las empresas, cerca de la mitad del total, si bien aumentan al 52% las respuestas positivas en los programas de capacitación específicos en las habilidades que son más críticas para sus trabajos. La decisión más frecuente parte de la iniciativa del propio personal, con aprobación de la empresa. También se emplean políticas con criterios especificados con anterioridad pactados entre dirección y personal o del conocimiento de estos últimos.

La formación se evalúa por criterios de su propia oferta (horas, títulos, habilitaciones...) o por cumplimiento de objetivos de desempeño posteriores. Un alto porcentaje de empresas señala aplicar criterios para la asignación de la formación; sin embargo, la tipología manifiesta que el más importante es la antigüedad en el puesto, y no propiamente un criterio asociado a la necesidad de incrementar el talento para llevar a cabo unas funciones específicas necesarias en la empresa. De modo global, da la impresión de que las políticas de formación no están suficientemente profesionalizadas, siendo esta una de las asignaturas pendientes en el proceso de gestión del talento de las empresas gallegas.

Las empresas no suelen tener instrumentos para evaluar el desempeño de los RRHH. Casi la mitad (un 49%) indican como medida del desempeño las reuniones entre supervisor y empleado. El resto de las prácticas, en particular las más objetivables, tienen unos porcentajes inferiores. Las empresas con registros escritos de las calificaciones del desempeño de los empleados no llegan a una cuarta parte del total de la muestra.

Las políticas de retribución más utilizadas priman el factor individual sobre el de grupo. Los aumentos salariales individuales, o los premios o bonos por cumplimiento de objetivos individuales en el trabajo, son los más frecuentes. Los premios o bonificaciones por grupo son menos comunes, perjudicando las sinergias y la generación de trabajo en equipo.

Los cambios legislativos a lo largo de los años parecen haber concienciado a las empresas a tener planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud, que recogen una respuesta afirmativa en la mayor parte de respuestas. Aun así, el número de accidentes laborales durante el último año fue de 4,93, algo superior al año anterior, lo que también sucedió con el nivel de conflictividad: el número de litigios laborales de su empresa el último año fue superior a 1 en promedio, aunque el gasto medio en litigios a lo largo del año fue de 2.000 €, muy inferior al anterior.

En cuanto al índice GT, de gestión de talento, los resultados son similares a los obtenidos el año anterior. Desde un punto de vista sectorial, las empresas del sector de Información y conocimiento y las del sector de Productos químicos y derivados son las que tienen mayor índice promedio de GT. En general se aprecia una mejora en la valoración del índice en la mayor parte de los sectores estudiados, con algunas pequeñas excepciones, cómo es el caso del sector Textil o de la Madera.

El análisis del comportamiento de cada una de las componentes por sectores muestra que, en sectores como el Textil, se debe mejorar en términos generales, mientras que, en otros sectores, como el Consumo o el de Productos químicos, se debe mejorar únicamente en alguno de los aspectos considerados, para situarse en los valores medios actuales de Galicia.

El porcentaje de empresas con el distintivo GT es pequeño en relación con el conjunto, por su propia definición. Desde un punto de vista sectorial, destacan las empresas de Información y conocimiento, seguido de otros sectores como el sector de Servicios profesionales, Salud y Asistencia social, Agroalimentario, Madera y muebles, Construcción o Maquinaria y equipo y Automoción, que tienen también alguna empresa en el ranking.

Finalmente, se han analizado desde el punto de vista sectorial las relaciones entre el índice GT y un conjunto de variables relativas a la evaluación del capital humano de la empresa consideradas en la literatura previa, como es el caso de la productividad, el índice de capital humano de Pulic o los salarios promedio, como evaluación del capital humano existente en la empresa. No se observa una relación lineal clara entre ninguna de esas variables con el índice GT a nivel sectorial; en algunos casos, porque un sector tiene un comportamiento ligeramente atípico, como es el caso de la Madera en el índice de capital humano de Pulic, o bien por la dificultad de comparar variables agregadas como la productividad o el salario promedio entre sectores con valoraciones muy diversas.

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

Raquel Arévalo Tomé (Profesora de organización de Empresas y Marketing)

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

Francisco Xavier Martínez Cobas (Profesor de Economía Financiera e Contabilidad)