

14. La Gestión del Talento en las empresas gallegas

14.1. Introducción

Las expectativas empresariales hacia el futuro no están en su mejor momento. A nivel global, la persistencia de las actuales guerras, junto con la irrupción de las medidas proteccionistas de Trump, está generando una gran incertidumbre y convulsión mundial. A modo de ejemplo, el arbitrario anuncio de aranceles y las continuas rectificaciones posteriores, -además de provocar fluctuaciones generalizadas en las bolsas-, siembra el germen de la desconfianza ante la amenaza de una plausible recesión. Numerosos analistas barajan posibles escenarios tratando de estimar efectos futuros tanto en Estados Unidos como a nivel global (Barco et al., 2025; Quiroz et al., 2024; Rivera y Peña, 2024).

El avance hacia la prosperidad y el bien común requiere la confianza en sistemas de gobernanzas competentes que, además de velar por los intereses propios, sienten las bases para fomentar y culminar acuerdos con garantías recíprocas entre los agentes implicados. Para ello, debe prevalecer el conocimiento y la colaboración (basada en la dignidad humana y la justicia social), ante la ambición económica cortoplacista (basada en la intuición y la especulación). En este sentido, Nyberg et al. (2025) recoge importantes lecciones para la gestión empresarial tras la superación del Covid 19. En línea con estos autores, creemos que, cuanto más sombrío es el horizonte empresarial, más necesario es enfocarse en el talento y en su gestión.

El sistema empresarial debe gestionar con inteligencia el actual panorama geopolítico adverso junto a otros retos acuciantes como: el dinamismo del auge tecnológico y los nuevos desafíos del mercado laboral, de la ciberseguridad o del buen uso de la inteligencia artificial (Sáez et al., 2023; García, 2024). En este sentido, Salvadorinho et al. (2024) priorizan avanzar en el respeto y desarrollo personal (propiciado por la Industria 5.0) ante la eficacia operativa de la era digital (impulsada por la Industria 4.0).

Entre otras presiones, también cabe indicar una creciente demanda social por la sostenibilidad global a espera de una mayor implicación real para su logro. Tradicionalmente, se considera que la empresa es la principal causa de los problemas ambientales (Hamilton y Gioia, 2009), por lo que debería ser el agente más importante en contribuir a su solución (Smith, 2003). Por todo ello, las actuaciones empresariales deben generar confianza a la hora de encontrar un equilibrio, sostenible a largo plazo, entre el interés económico, el respeto al medioambiente y otras consideraciones sociales como la ética, la inclusión y la igualdad (Salvadorinho et al., 2025). La confianza empresarial se construye en el tiempo y con talento para mantener una conducta coherente con unos objetivos compartidos.

Ante este complejo contexto empresarial, resulta clave la apuesta por la gestión del talento (GT), entendida como un enfoque hacia la excelencia en el capital humano, tanto individual como organizativo (Álvarez, 2014). Remitimos a De Bem et al., 2021 y Gallardo-Gallardo, et al., (2015), entre otros, para documentar la evolución conceptual de la GT, cuyo enfoque actual implica una actitud de aprendizaje continuo basado en el conocimiento y la confianza.

En cuanto a la evidencia empírica, autores como López-Taravilla, et al., (2023) enfatizan en la relevancia particular de la pequeña y mediana empresa (pyme) para impulsar el desarrollo local a través de la gestión eficaz del capital intelectual. Compartiendo esta premisa, centramos el estudio en Galicia, donde la pyme representa más del 99% de su tejido empresarial. Creemos que, para fomentar una gestión del talento (GT) efectiva, además de contar con líderes innovadores, resilientes y con visión estratégica, resulta útil promover una comprensión reflexiva y crítica de las circunstancias y actuaciones que han dado lugar a resultados exitosos, así como su adecuada difusión. Con esta visión práctica, el objetivo de este trabajo es contribuir al reconocimiento de buenas prácticas en la gestión del talento en Galicia. Como en ediciones anteriores, se elabora un índice de GT empresarial para evaluar diversos aspectos asociados a los recursos humanos tras justificar su relevancia en este ámbito de actuación. Se comentan los resultados más relevantes en el contexto empresarial, mostrando el *ranking* de las mejores empresas gallegas según el índice de GT elaborado. Se aporta una actualización de la situación de la GT, que junto a otros indicadores del Informe ARDÁN, contribuye a conformar un diagnóstico empresarial gallego más completo, que ayude a una reflexión constructiva para orientar actuaciones sostenibles hacia la mejora continua.

Seguidamente, en el apartado 2, se muestra el marco teórico del proceso que conlleva la gestión del talento actual y se analizan los principales componentes de la GT en la empresa gallega. En el apartado 3 se describe la construcción del indicador de la GT mostrando los principales resultados a nivel sectorial de su evaluación. En el apartado 4 se identifican las empresas gallegas mejor posicionadas según el *ranking* de este indicador, reservando el apartado 5 para exponer las principales conclusiones.

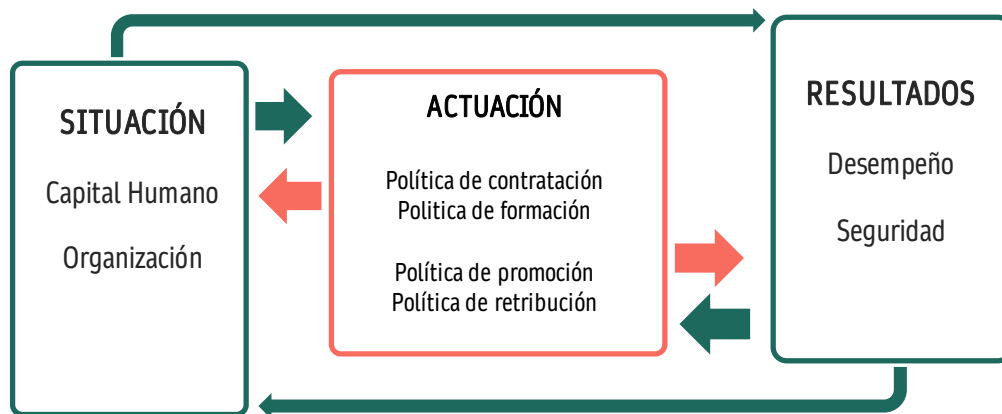
14.2. Gestión del Talento: Marco para el desarrollo empresarial y análisis de sus componentes en la empresa gallega

El concepto actual de desarrollo empresarial va más allá del crecimiento económico, ya que incorpora el respeto por la sostenibilidad ambiental y el cuidado del bienestar social (Salvadorinho, 2025). Este avance hacia un desarrollo sostenible se enmarca en lo que muchos autores denominan la 5ª Revolución Industrial: la humanización de los negocios (Red de RRHH, 2024), que aboga por situar a la persona en el centro de las decisiones empresariales apelando a una atención específica en materia de gestión de los recursos humanos. Surge así la necesidad de una orientación hacia el talento y su gestión, con una visión estratégica para lograr encajar los derechos e intereses de los trabajadores con los objetivos empresariales y el bien común.

La gestión eficaz del talento en la actual era del conocimiento, se ha convertido en un factor crítico para la competitividad organizacional y el desarrollo sostenible (Mayboroda et al., 2024). Esta visión es compatible con la propuesta de Stahl et al (2020) de contribuir al reto de la sostenibilidad abordando el cambio de mentalidades y comportamientos de forma integral, reforzando la necesidad de un enfoque moderno hacia la gestión del talento (GT). En la práctica empresarial, la GT exige la coordinación de actuaciones que ayuden a identificar el talento, valorarlo, estimularlo y retenerlo (Álvarez, 2014).

Para abordar el análisis empresarial de la GT se propone un modelo, representado en la Figura 1, que presenta el proceso interno implicado en su desarrollo: situación del capital laboral, actuaciones llevadas a cabo y resultados obtenidos. Si bien se muestra como un proceso secuencial en tres fases, es importante destacar una iteración permanente entre ellas, además de una influencia de un entorno cambiante, lo que le confiere un carácter dinámico. Las flechas tratan de ilustrar una retroalimentación recíproca en la relación causa-efecto entre los distintos componentes del modelo de GT. Así, por ejemplo, el capital humano y organizativo disponible en una situación, o momento concreto, influye de manera significativa en las posibles necesidades y actuaciones sobre contratación y formación, así como en las políticas de promoción y retribución y, por ende, en los resultados. Simultáneamente, la situación en sucesivos momentos estará influenciada por los resultados y políticas llevadas a cabo con anterioridad. Para mayor detalle sobre el modelo se remite al Anexo y a Arévalo-Tomé et al. (2021).

Figura 1. Modelo propuesto de Gestión del Talento



Fuente: Elaboración propia.

En línea con la relevancia del análisis regional de la pyme para evaluar la efectividad de su desarrollo, manifestada en López Taravilla, et al. (2023), centramos el estudio de la GT en el tejido empresarial gallego. Para el Informe de 2025, disponemos de una muestra de 572 empresas que proporcionan la información solicitada, tal como se detalla en el Anexo. Seguidamente, se presenta un análisis pormenorizado de cada componente que interviene en el modelo expuesto sobre GT: situación laboral, actuaciones y resultados.

14.3. Análisis de la situación asociada a la Gestión del talento

La gestión del talento precisa, en primera instancia, reconocer el potencial laboral disponible para evaluar las necesidades de talento existentes en la organización y orientar eficazmente la formación y desarrollo profesional. Tanto el capital humano como la cultura corporativa, estructura y recursos estratégicos de la organización deben estar en sintonía para maximizar la eficiencia y efectividad empresarial a largo plazo. En Álvarez (2014), se muestra evidencia de la necesidad de alinear el talento individual con el talento organizativo para lograr resultados sostenibles en el tejido empresarial gallego. Por nuestra parte, procedemos a revisar la situación actual de ambos tipos de capital laboral como punto de partida para evaluar la gestión del talento en nuestro entorno más próximo.

14.3.1. Análisis del capital humano de la empresa

Existe cierto consenso en considerar que el capital humano incluye las actitudes, los conocimientos y las capacidades de los trabajadores de una organización (García et al., 2024; Harney y Collings, 2021). Si bien no es fácil evaluar las actitudes y las capacidades de los individuos, resulta habitual evaluar el conocimiento a través de su nivel educativo. Por otra parte, se sugiere una relación positiva entre la posición jerárquica dentro de la organización y el nivel educativo, por contribuir a una mayor difusión del conocimiento de los mandos superiores al resto del personal. Por ello, en la Tabla 1 se presenta la distribución porcentual del nivel de formación y los puestos ocupados para la muestra disponible de empresas gallegas.

Analizando la estructura de los puestos, se observa que un 5% son directivos, un 14% son mandos intermedios y un 81% configuran el resto del personal. Comparado con años anteriores, se observa un ligero incremento de los puestos directivos y técnicos. En cuanto a la cualificación del personal, se aprecia que la formación universitaria representa un 30%; la formación profesional o de bachillerato un 41% y otros estudios de menor nivel académico un 29%. Se observa un mayor nivel formativo en los puestos técnicos, y un cierto equilibrio entre los otros niveles analizados, lo que sugiere la importancia de la formación técnica para la empleabilidad laboral.

Tabla 1. Porcentaje de empleados por cualificación y estrato

	Directivos	Mandos intermedios	Resto de personal	Total
Formación Universitaria	3%	7%	20%	30%
FP y Bachillerato	1%	5%	35%	41%
Formación básica	1%	2%	26%	29%
Total	5%	14%	81%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Entre otros aspectos de particular interés, cabe indicar que mayoritariamente los directivos (un 62%) y los mandos intermedios (un 50%) disponen de formación universitaria. El resto del personal posee fundamentalmente formación técnica (43%), siendo similar el porcentaje en formación básica (32%) y en formación superior (25%).

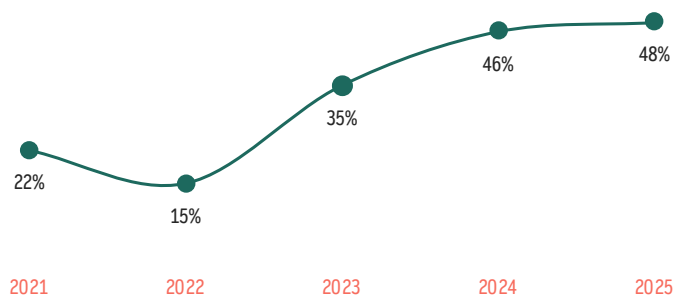
Complementariamente, si vemos en qué puesto de trabajo se incluye cada titulación, se observa que la mayoría están en resto del personal en todos los niveles, por la alta diferencia entre los trabajadores en estos puestos y en el resto de los puestos; sin embargo, relativamente, la formación universitaria destaca en los directivos y mandos intermedios,

Al tener información sobre años previos, se puede revisar la evolución del capital humano desde 2021, primer año en el que se realizó el módulo de GT en la encuesta. No obstante, deben tenerse en cuenta dos limitaciones en la comparación: una asociada a los pequeños cambios en la elaboración, que hemos procurado subsanar ajustando los cálculos, y la otra por las diferencias en los tamaños muestrales, que no se han podido ajustar convenientemente, para no perder un exceso de información.

El indicador que se estableció para considerar el capital humano en su conjunto viene medido en una escala de 0 a 1, sugiriendo que el valor 1 indica asumir todos los indicadores asociados al capital humano de la empresa, remitiendo al Anexo para su consulta. Los datos de cada año, si bien con datos diferentes, vienen recogidas en el Gráfico 1. En él, se observa una evolución creciente del

capital humano en las empresas, sugiriendo que este indicador (la base sustancial del talento) se ha ido incrementando en el conjunto de las empresas gallegas.

Gráfico 1. Evolución del capital humano



Fuente: Elaboración propia.

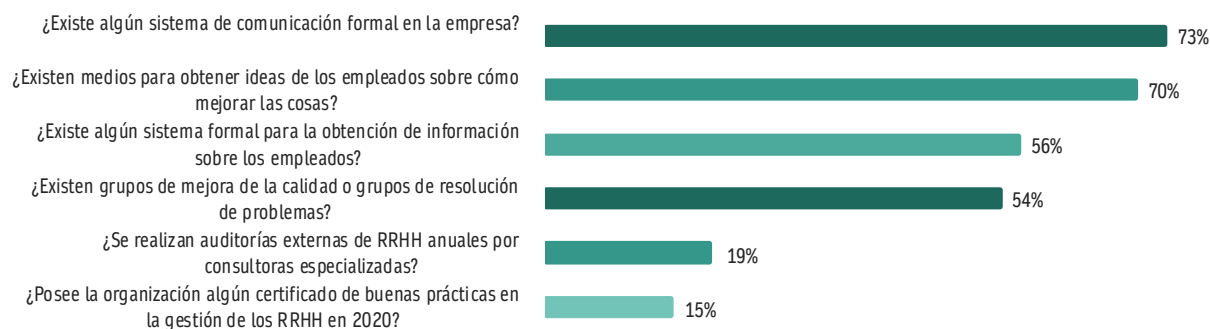
14.3.2. Análisis del Capital Organizativo en la empresa gallega

Salvadorinho et al., (2024) manifiestan la eficacia de implantar procesos organizativos que fomenten el compromiso laboral con la organización y la retención del talento. Para ello, proponen alinear la formación, las ambiciones/expectativas, las funciones y los procesos de contratación, provocando simultáneamente autonomía y autorregulación de los individuos. Por su parte, Ilies, et al., (2024) consideran positivo que los trabajadores participen proactivamente en el diseño de los puestos de trabajo al aumentar su significatividad en la estructura organizativa y facilitar la adaptación de sus capacidades al dinamismo del cambio en las necesidades laborales.

La gestión de talento implica conocer cuáles son los sistemas que la empresa utiliza para coordinar el esfuerzo del capital humano y potenciar su colaboración. Se conoce como capital organizativo al conjunto de estos sistemas y las tecnologías asociadas y, para revisar su situación en las empresas gallegas, se consideran dos tipos de instrumentos complementarios. Por una parte, las prácticas empresariales utilizadas para gestionar su capital humano y, por otra parte, los instrumentos empleados para la mejora de la organización.

La Figura 2 muestra la proporción de empresas colaboradoras que llevan a cabo las diferentes prácticas consideradas para organizar mejor la gestión del capital humano. Actualmente, destaca la existencia de sistemas de comunicación formal como la práctica más usual (un 73% del total de empresas), seguida muy de cerca por la existencia de medios para obtener ideas de mejora entre los empleados (un 70% de las empresas dicen tener algún sistema). Ambos porcentajes son ligeramente mayores que los obtenidos el año anterior. Los grupos de mejora y los sistemas formales de seguimiento de los empleados están presentes en algo más del 50% de las empresas encuestadas.

Figura 2. Prácticas de gestión de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia.

Por último, se puede observar que los certificados de buenas prácticas y las auditorías de RRHH son los menos comunes en las empresas, con un 15% y 19% respectivamente. Estos últimos porcentajes son algo superiores a los del informe del año anterior, lo que indica que la actualización de la información sobre estas prácticas empresariales ha mejorado. No obstante, en su conjunto se puede afirmar que es conveniente insistir en estas buenas prácticas para mejorar la gestión de las compañías.

También se pregunta a los empresarios gallegos si disponen de instrumentos para evaluar la mejora de la eficiencia del sistema organizativo en coherencia con lo esperado. Las respuestas se recogen en la Figura 3.

El sistema más común sigue siendo el que trata de evaluar la mejora en la eficiencia de los RRHH (un 67% de las empresas responden que lo tienen), seguido de sistemas para evaluar la mejora en la eficiencia de los procesos de la organización (51%). Menos usuales son los sistemas para evaluar el grado de digitalización en el área, sugiriendo que aún es escaso el nivel de digitalización de las empresas en lo que respecta a la gestión del personal.

Figura 3. Sistemas de mejora de organización de los RRHH

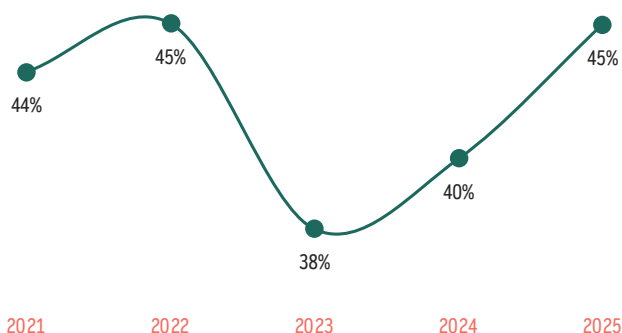


Fuente: Elaboración propia.

Se observa una cierta base de capital humano y organizativo en las empresas gallegas, si bien aún queda margen para una mejora de estos aspectos.

Con referencia a la información de años anteriores, homogeneizada con la nueva metodología, en el Gráfico 2 se muestra la evolución del capital organizativo en las empresas de Galicia. Después de un proceso de mejora objetiva en 2022, se observa que hay una ligera reducción en el año 2023 que es recuperada en los años siguientes, hasta que en 2025 se alcanza el valor registrado en 2022. Dado que el valor promedio está por debajo del 50%, se pone de manifiesto una significativa posibilidad de mejora en el conjunto de las empresas. No obstante, algunas de ellas presentan los indicadores que se consideran necesarios para tener un papel relevante en la gestión del talento en su conjunto. Nuevamente remitimos al Anexo para su identificación.

Gráfico 2. Evolución del capital organizativo



Fuente: Elaboración propia.

14.4. Análisis de las actuaciones asociadas a la Gestión del Talento

Una vez identificadas las posibles necesidades de capital laboral, se deben establecer procesos que permitan atraer, desarrollar y retener el talento. Para ello, en primer lugar, procede llevar a cabo un proceso de selección, que ayude a conseguir la oportuna cualificación y actitud para estimular el aprovechamiento del conocimiento en línea con los objetivos y valores empresariales. Seguidamente, se deben establecer sistemas asociados a una formación continua y acorde al dinamismo de las necesidades de la organización. Una preparación adecuada permitirá asegurar que el talento esté siempre disponible facilitando la transmisión interna

del conocimiento, con el fin de optimizar el desempeño individual y global. Finalmente, para retener el talento y que surja el efecto deseado, es preciso el desarrollo del talento colaborativo, facilitando la creatividad, la iniciativa personal y su valoración. Para ello se debe fomentar la movilidad, la flexibilidad y la posibilidad de una promoción hacia una carrera profesional acorde con las expectativas generadas.

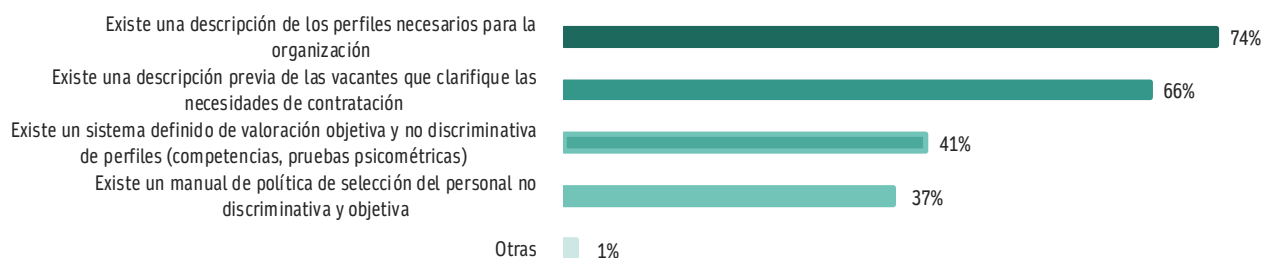
Seguidamente se procede a evaluar las políticas mencionadas en el ámbito de Galicia.

14.4.1. Análisis de las políticas de contratación en la empresa gallega

La integración laboral exitosa comienza con prácticas de reclutamiento específicas para cada rol, destinadas a identificar talento, individuos con las habilidades y el potencial que permitan maximizar las probabilidades de éxito. Este enfoque implica, reclutar empleadores calificados para los puestos y programar la posible formación para adquirir las habilidades requeridas. Autores, como Tsaousiotis, et al. (2025) y Pesch et al., (2023), han demostrado que el enfoque realista por ajustar la cualificación y las expectativas profesionales mejora los resultados en la gestión del talento.

Centrando el análisis en el ámbito empresarial gallego, en la Figura 4 se recogen las políticas previas a la contratación asumidas en las organizaciones.

Figura 4. Políticas previas a la contratación

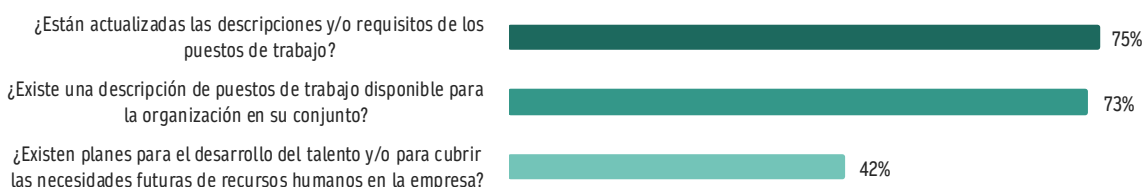


Fuente: Elaboración propia.

Actualmente, la mayoría de las empresas (el 74%) emplea una descripción de perfiles necesarios, y un 66% una descripción previa de las vacantes, superando levemente en ambos casos los datos del año anterior. Con menor uso, el 41% presenta un sistema definido de valoración objetiva y el 37% dispone de un manual de política de selección objetiva. En conjunto se observa una mejora en los criterios de definición de los perfiles de la organización al igual que en la objetividad de los procesos de contratación, aunque todavía queda un largo proceso de mejora en el conjunto de empresas gallegas.

En relación con la situación y necesidades de los puestos a cubrir, se preguntó a los responsables de las compañías por los tres aspectos que se recogen en la Figura 5.

Figura 5. Análisis de puestos de trabajo

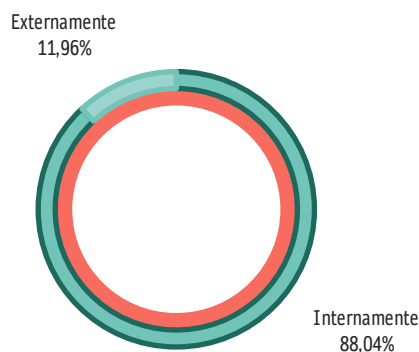


Fuente: Elaboración propia.

El sistema de registro de puestos de trabajo más comunes en las empresas de la muestra se corresponde con su descripción (un 75%) y su disponibilidad actualizada (un 73%), siendo menos usual contar con planes para el desarrollo del talento (42%). Los tres aspectos mejoran ligeramente respecto a los valores del año previo.

Ante la tramitación de posibles vacantes, o la detección de la necesidad de cubrir determinados puestos, la empresa decide una selección interna, o externa, según la importancia del proceso a seguir. El Gráfico 3 recoge esta decisión para las empresas gallegas. Se observa que mayoritariamente la selección en estos casos se cubre con puestos internos de la empresa, ya que apenas un 12% lo resuelve con personal externo. Este hecho resalta la importancia de los procesos de promoción en las empresas gallegas, que se analizarán posteriormente.

Gráfico 3. Reparto del tipo de selección ante la tramitación de una vacante, o necesidad detectada

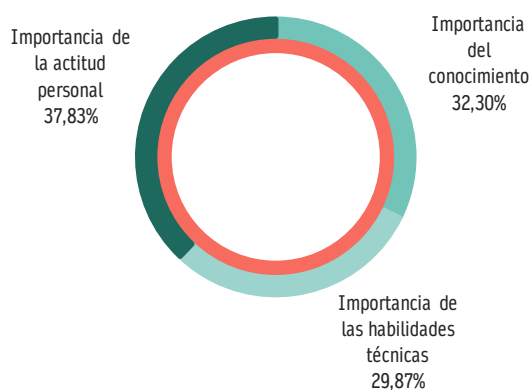


Fuente: Elaboración propia.

La búsqueda de talento requiere un criterio de selección del personal en base a una combinación de cualidades (conocimiento, habilidades técnicas y actitud) que se consideran apropiadas para el puesto a ocupar.

El Gráfico 4 recoge la importancia porcentual que las empresas otorgan a cada una de estas cualidades a la hora de seleccionar al personal. En él se observa que el factor más importante es la actitud, seguida por los conocimientos y por último las habilidades técnicas. No obstante, todas ellas presentan valores próximos al 33%, poniendo de manifiesto que todas son consideradas importantes en el proceso de contratación.

Gráfico 4. Importancia de los elementos que el empresario considera para seleccionar su personal



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto analizado es la forma de seleccionar el personal, dada su importancia al indicar los criterios aplicados y el grado de profesionalización asociado. Una forma de objetivar el proceso de selección es acudir a empresas expertas en selección de personal que no estén condicionadas por la subjetividad de los directivos de la organización. De ahí que se pregunte a los empresarios por los procesos de selección del personal, siendo indicativo del grado de profesionalidad de la empresa y, en ese sentido, de su compromiso con la GT.

La Figura 6 recoge las respuestas de los empresarios encuestados. Se observa que el 82% dicen hacer uso de entrevistas estructuradas a la hora de contratar el personal. Sin embargo, solo un 42% recurre a empresas especializadas en la selección del personal.

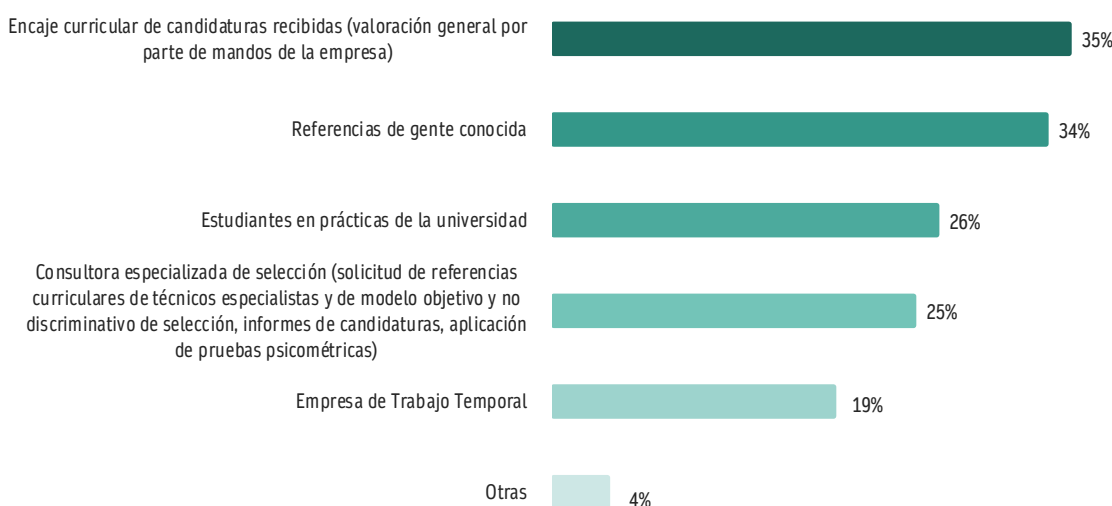
Figura 6. Forma de realizar la selección



Fuente: Elaboración propia.

El mayor detalle que se muestra en la Figura 7 sobre la selección del personal externo, indica que, aproximadamente un 35% de las empresas colaboradoras manifiestan realizar selección del personal con empresas externas, bien constatando si existe un encaje curricular de candidaturas recibidas (valoración general por parte de mandos de la empresa) o bien mediante referencias de gente conocida, algo similar al año previo. Es interesante observar que un 26% proviene de prácticas en empresas de estudiantes universitarios, señalando que es una actividad interesante para los futuros profesionales que se forman en centros educativos, aunque aún es escasa.

Figura 7. Selección externa del personal

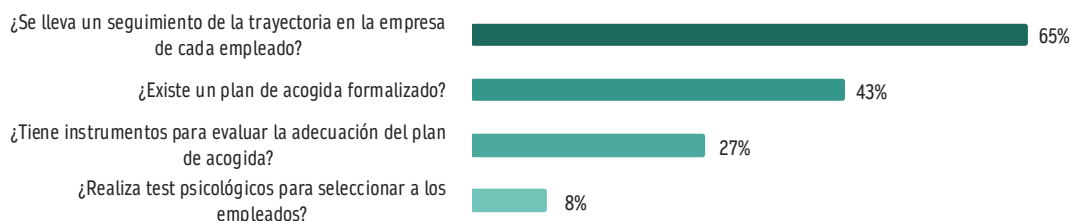


Fuente: Elaboración propia.

En su conjunto, el resto de los sistemas de selección externa recogidos en la Figura 7, no llegan a ser utilizados por la mitad de las empresas, si bien cabe indicar la posibilidad de combinar diferentes métodos. Los servicios profesionales a los que se acude para esta selección de personal suelen ser consultoras especializadas (es el caso en un 25% del total de empresas) y a través de empresas de trabajo temporal (en un 19%). En general, vuelve a primar la subjetividad en la selección del talento de las empresas.

Con objeto de enriquecer el análisis sobre el plan de selección, también se preguntó por una serie de prácticas en relación con el proceso establecido y su seguimiento. Las respuestas vienen recogidas en la Figura 8, donde se pone de manifiesto que el seguimiento de la trayectoria de cada empleado es la práctica más utilizada por las empresas, en un 65% de los casos; en el 43% de las empresas se usan planes de acogida, aunque solo un 27% presentan instrumentos para evaluarlo, por lo que los planes no tienen una actuación complementaria asociada. Finalmente, solo un 8% realiza test psicológicos para la selección, señalando que los instrumentos más objetivos son poco utilizados en la práctica empresarial. Se observa un ligero aumento en la valoración de estos instrumentos respecto al año anterior, apuntando a que las empresas, consideradas en su conjunto, mejoran ligeramente en cuanto al plan de selección del personal.

Figura 8. Seguimiento y plan de selección de personal

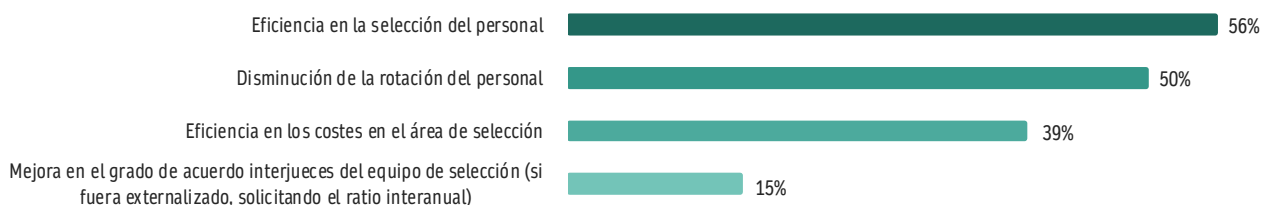


Fuente: Elaboración propia.

Dos son los posibles indicadores objetivos de la eficiencia del proceso de selección: el tiempo que se tarda en cubrir las vacantes y el gasto de las contrataciones. Las respuestas a estas cuestiones por parte de los entrevistados permiten deducir que el tiempo medio en cubrir un puesto en Galicia es de 28,5 días, lo que parece indicar una clara reducción respecto a años anteriores. El gasto en contratación promedio sobre el total de gasto de personal fue del 5,8% aproximadamente.

Para completar el análisis del proceso de selección, nos parece importante considerar los instrumentos que las empresas pueden emplear para su evaluación.

Figura 9. Instrumentos para evaluar el proceso de selección



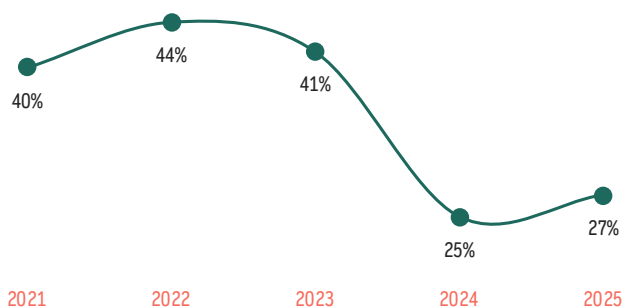
Fuente: Elaboración propia.

La Figura 9 recoge la respuesta de los empresarios encuestados sobre los instrumentos para evaluar dichos procesos. En ella, se muestra que los instrumentos para evaluar la eficiencia en la selección del personal son los más frecuentes, utilizados por un 56% de los empresarios. Los instrumentos de medición de la disminución de la rotación del personal son empleados en el 50% de las empresas. Un 39% manifiestan hacer uso de instrumentos de eficiencia atendiendo a los costes en el área de selección y solamente un 15% recurre a equipos de selección para evaluar la mejora en el grado de acuerdo interjueces.

En su conjunto, la valoración que los empresarios tienen de su proceso de selección del personal se mantiene alta, en promedio un 3,92 sobre 5. Es un dato algo mejor que el año anterior, indicando que, en general, están satisfechos con el proceso de selección que practican, aunque del análisis realizado se deriva que aún exista margen de mejora. Se puede interpretar que existe una mayor profesionalidad objetiva en el proceso de selección con margen para la mejora, en el ajuste entre la fuerza laboral contratada y las necesidades de la empresa.

Para finalizar con este apartado, en el Gráfico 5 se muestra la evolución del valor conjunto de las políticas de contratación a lo largo de los años en los que se lleva realizando la encuesta. Se puede observar un descenso interanual en 2023 y en 2024 del valor promedio de este tipo de políticas, así como una pequeña recuperación en 2025 respecto a 2024. Aun así, se trata de valores relativamente bajos, señalando la necesidad de mejorar las políticas de contratación con objeto de gestionar de modo más eficiente el talento existente en las empresas gallegas.

Gráfico 5. Evolución de las políticas de contratación



Fuente: Elaboración propia.

14.4.2. Análisis de las políticas de formación en la empresa gallega

La formación continua es una estrategia empresarial esencial para avanzar y explotar el conocimiento interno por su impacto en el logro de ventajas competitivas sostenibles López-Taravilla (2023).

Habitualmente, la formación interna resulta imprescindible para cerrar la brecha entre la capacitación disponible y la necesidad de implementar prácticas más eficaces en el ámbito de los recursos humanos. Así, por ejemplo, actualmente es fundamental que las organizaciones inviertan en el desarrollo combinado de habilidades técnicas, cognitivas y sociales, para afrontar con éxito una transición hacia los nuevos entornos digitales (Naranjo-Armijo y Almeida-Blacio, 2024).

Por su parte, el liderazgo contemporáneo debe impulsar procesos de mejora orientados a un aprendizaje efectivo, especialmente en competencias asociadas al *coaching*, que promuevan tanto el crecimiento profesional como personal, y fomenten actitudes colaborativas (Dhar, 2025). De igual modo, los estilos de supervisión basados en la escucha activa contribuyen a fortalecer la implicación individual con la organización (Cannon, 2024), siendo especialmente eficaces al apoyar a los empleados en su desarrollo, desempeño y evolución de capacidades (Adele et al., 2023).

Seguidamente, se analizan los principales aspectos relacionados con las políticas de formación en el ámbito empresarial gallego. Estos aspectos son múltiples y se complementan entre sí para la valoración conjunta de su aportación a la GT. En concreto, se revisan, por este orden, los procedimientos que promueve la iniciativa formativa, los sistemas para identificar necesidades de formación, los criterios para asignar personas para formarse, los tipos de formación ofrecidos, así como las formas e instrumentos para su evaluación.

La motivación que origina la ejecución de los programas de formación es variada, tal como se recoge en la Figura 10, que muestra que la iniciativa más común (un 80%) parte de las propuestas del personal y se aprueba después por la dirección. Otra práctica con un amplio uso (un 72%) es la aplicación de criterios marcados por la dirección y conocidos por el personal. Otras respuestas, con una utilización menor, serían la obligación recogida en la negociación colectiva (38%), a iniciativa del personal y recogida en los contratos de negociación colectiva (30%), y la obligación recogida en los contratos (29%). Este diagnóstico muestra la importancia de la iniciativa personal en mejorar la formación del capital humano en la empresa gallega. Acompasar la actitud hacia el aprendizaje con el avance en el conocimiento es clave para el desarrollo profesional y en la gestión del talento.

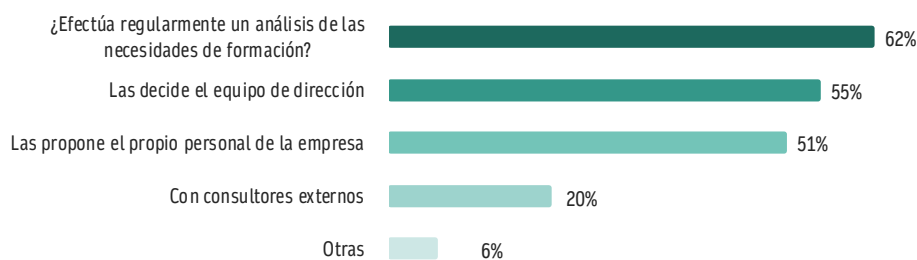
Figura 10. Motivaciones para la ejecución de la formación



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, es fundamental reconocer las necesidades específicas de formación de cada organización para, en primera instancia, elaborar programas de formación apropiados y adaptados a dichas necesidades. El 62% de las empresas gallegas afirman realizar un análisis regular sobre las necesidades de formación; es un porcentaje algo inferior al año anterior, aunque puede estar motivado por el cambio en el tamaño muestral.

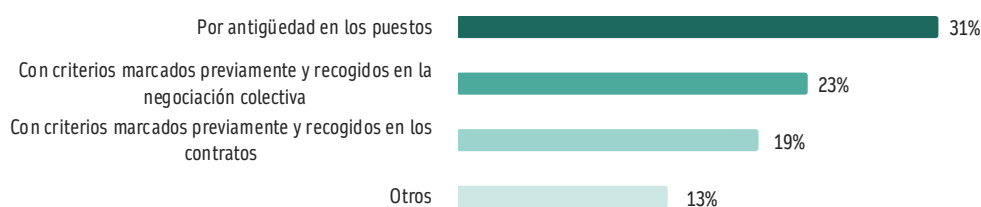
Figura 11. Análisis sobre cómo se determinan las necesidades de formación



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la respuesta sobre cómo se determinan las necesidades de formación (ver Figura 11), se constata que un 55% de los entrevistados señala que las decide el equipo de dirección y un 51% indica que las propone el propio personal de la empresa. Solo el 20% manifiesta identificarlas con ayuda de consultores externos. De nuevo, se observa el alto contenido subjetivo de los procesos de formación que establecen las empresas, con las limitaciones asociadas a la falta de profesionalización de esas decisiones.

Figura 12. Criterios para enviar a los trabajadores a programas de formación



Fuente: Elaboración propia.

Conocidas las necesidades de formación, el siguiente paso consiste en establecer los criterios para enviar a los trabajadores a los diferentes programas de formación. El porcentaje de las empresas gallegas que aplican algún criterio para esta asignación es de un 86%. Las respuestas sobre los criterios en cuestión vienen recogidas en la Figura 12. En particular, el 31% de las empresas responden que lo hacen por antigüedad en los puestos; un 23% lo hacen con criterios marcados previamente y recogidos en la negociación colectiva; un 19% lo hace con criterios marcados previamente y recogidos en los contratos y, finalmente, un 13% manifiesta utilizar otros criterios.

De nuevo, se observa que aún hay margen de mejora en la profesionalidad a la hora de decidir este tipo de asignación en los procesos de formación de las organizaciones gallegas.

En lo que respecta al tipo de programas de formación más demandados por las empresas, en la Figura 13 se recoge que en un 84% se trata de programas formales de capacitación para nuevos empleados, mientras que un 56% son programas específicos para el personal que precisa mejorar su capacitación con habilidades críticas de sus puestos de trabajo. Parece pues que el interés por formar a los nuevos trabajadores es destacadamente importante en la política de formación de las empresas.

Figura 13. Programas de formación



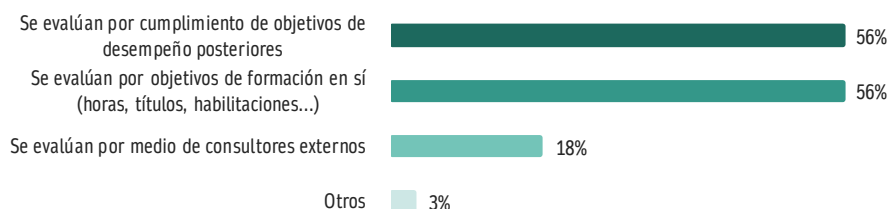
Fuente: Elaboración propia.

La inversión de la empresa en tiempo y dinero de formación es un indicador de su implicación con el aprendizaje continuo que requiere la mejora del nivel competitivo. De acuerdo con las afirmaciones de los empresarios entrevistados, el promedio anual de horas de formación es de 995 por compañía, ligeramente inferior al promedio equivalente registrado el año anterior. El peso del gasto en formación es, aproximadamente, un 0,3% del gasto conjunto de la compañía, lo que parece indicar una relativa escasa inversión en materia formativa.

El éxito de la formación es un buen indicador del ritmo de crecimiento en el talento acumulado. Por consiguiente, parece importante su análisis de cara a la evaluación del sistema de gestión del talento empresarial en su conjunto. Con este fin, nos interesamos por conocer tanto la forma como los instrumentos, que las empresas utilizan para evaluar la formación impartida.

Así, en la Figura 14 se presenta las formas de evaluar los programas de formación específicos en las compañías gallegas. Las prácticas más comunes (igualadas con un 56% de frecuencia) son: la evaluación por cumplimiento de objetivos de desempeño y la evaluación por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...). Con una frecuencia de uso inferior (18%) se recurre a la evaluación realizada por consultores externos. Estos resultados son muy similares a los del año anterior, poniéndose de manifiesto la falta de evaluación de la formación en una porción importante de empresas. Las que sí lo hacen utilizan diversos criterios, no existiendo un modo de uso estándar.

Figura 14. Formas de evaluar la formación



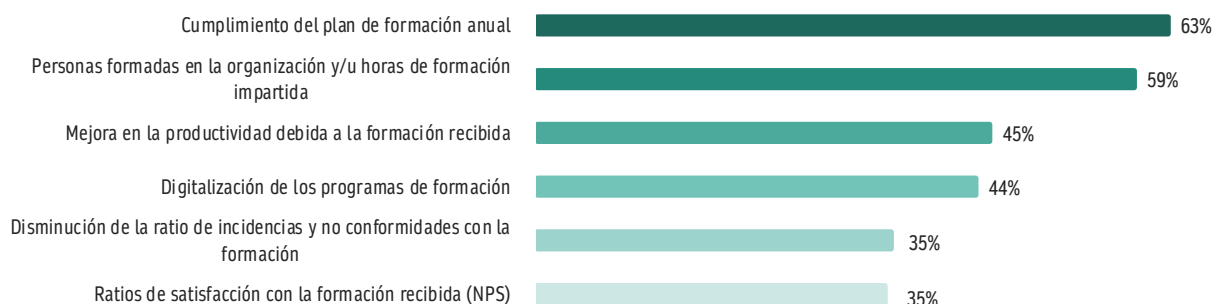
Fuente: Elaboración propia.

Existen también diferentes instrumentos para evaluar la formación, tal como se recoge en la Figura 15, siendo el más utilizado (por un 63% de las empresas consultadas) el control del cumplimiento del plan de formación anual. Se trata de un instrumento sencillo y básico que simplemente analiza si los objetivos iniciales de formación se están alcanzando.

Otros instrumentos frecuentemente utilizados consisten en analizar: el porcentaje de personas formadas en la organización y las horas de formación impartida (empleado por un 59%); la mejora en la productividad debida a la formación recibida (45%); la digitalización de los programas de formación (44%); la disminución de la ratio de incidencias y las ratios de satisfacción con la

formación recibida (35% en cada caso). Todo ello sugiere la necesidad de formalizar los instrumentos de medición de la calidad de la formación y adaptarlos a las necesidades específicas de las empresas objeto de estudio.

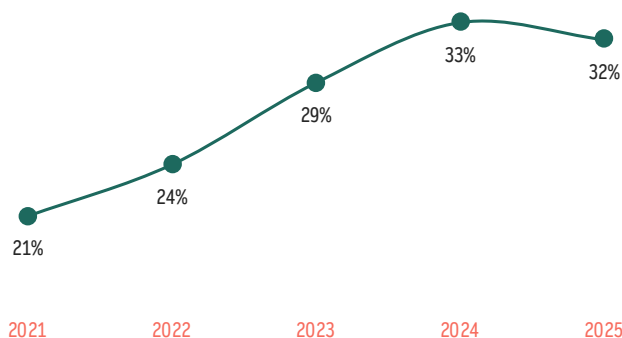
Figura 15. Instrumentos de evaluación de la formación



Fuente: Elaboración propia.

Al comparar la situación de las políticas de formación con años anteriores a partir del indicador conjunto elaborado (ver Gráfico 6), se puede observar que la empresa gallega ha ido paulatinamente mejorando (entre 2021 y 2023) y experimentando un ligero estancamiento en 2025. En cualquier caso, los valores obtenidos son reducidos, pudiendo decir que, en promedio, las empresas de 2025 solo hacen uso de un 32% del conjunto de las políticas de formación consideradas necesarias para alcanzar su máximo potencial en la valoración de la GT empresarial.

Gráfico 6. Evolución de las políticas de formación



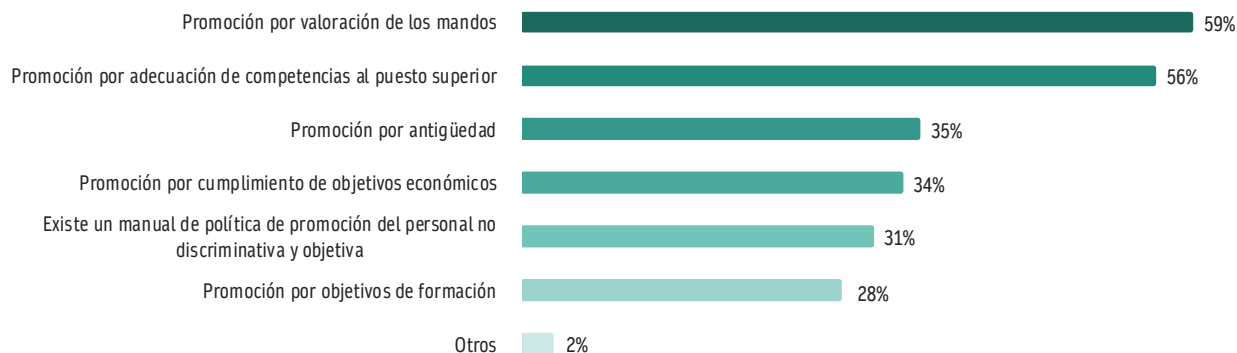
Fuente: Elaboración propia.

14.4.3. Análisis de las políticas de promoción en la empresa gallega

La motivación y el compromiso de los empleados con la organización puede verse fuertemente impulsada a través de programas de promoción alineados con las expectativas profesionales de los empleados. Autores como Kolachina et al. (2024), en su exposición de la evolución de la Dirección de los RRHH (centrado en la administración y control) a un nuevo enfoque hacia la GT, destaca la necesidad de avanzar hacia la personalización del trabajo y el reconocimiento de la valía profesional. En este sentido, las políticas de promoción pueden jugar un papel relevante en el desarrollo y la retención del talento. Esta retención debe entenderse como fidelización, ya que debe estar basada en la libertad del empleado y la confianza de la empresa en el talento reconocido. Desde un punto de vista estratégico, la promoción debería estar diseñada para complementar el proceso de selección y de formación de la empresa, por lo que debería estar planificada en coherencia con estos elementos.

Centrando la atención en el contexto empresarial gallego, en la Figura 16 se muestra el uso de las distintas políticas de promoción presentadas en la encuesta solicitada.

Figura 16. Políticas de promoción



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, la promoción a través de la valoración de los mandos es la más empleada, (en el 59% de las compañías); también la adecuación al puesto (con un 56%) tiene un elevado nivel de utilización. Otras políticas tienen un empleo inferior, como son la antigüedad (un 35%), el cumplimiento de objetivos económicos (un 34%), la referida a la existencia de un manual y, por tanto, con criterios objetivos previamente establecidos (31%) o por objetivos de formación (un 28%). Dada la alta subjetividad presente en los procesos mayoritariamente establecidos para la promoción, se evidencia una necesidad de mejorar los sistemas de promoción para aprovechar en mayor medida el potencial de profesionalización que pueden aportar criterios de promoción más objetivos.

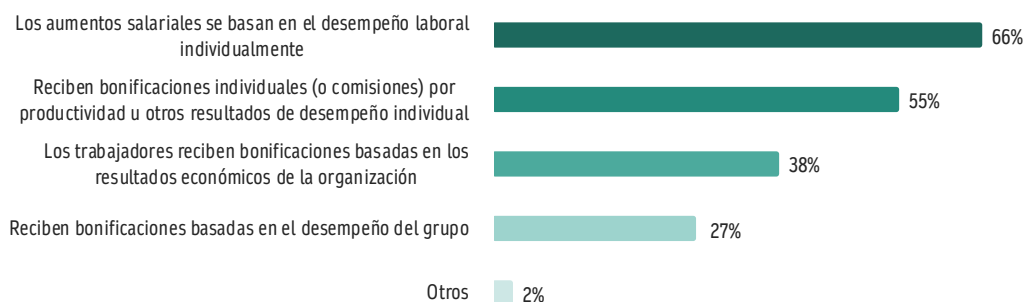
14.4.4. Análisis de las políticas de retribución en la empresa gallega

El talento potencial de los empleados debe ser desarrollado y explotado por la empresa, pero también, reconocido y recompensado con criterios de equidad y justicia. La confianza mutua, el compromiso y la colaboración deben ser el soporte para la sostenibilidad de la relación trabajador-organización, y en consecuencia para el éxito de la GT.

No obstante, la retribución laboral no es solo monetaria, también cabe considerar otras condiciones de calidad vital. En la medida en que se impone una creciente demanda de condiciones laborales que permiten compaginar la faceta profesional y la personal, surge un nuevo desafío empresarial: reconocer y facilitar este cambio de paradigma. El trabajador actual quiere trabajar para vivir, no vivir para trabajar. En este sentido, Hunsaker y Jeong, (2023) destacan el papel de apoyo que deben ejercer los líderes para equilibrar este tipo de corresponsabilidad con un enfoque flexible y adaptativo.

En lo que respecta al análisis de las políticas de retribución en la empresa gallega, en la Figura 17 se muestran distintos aspectos para recompensar al personal según el reconocimiento del trabajo realizado. Se puede comprobar que la política más frecuente es el aumento salarial basado en el desempeño laboral individual (un 66%), lo que estaría reconociendo esencialmente el trabajo personal e independiente. En cuanto al resto de criterios de reconocimientos: un 55% responde que sus trabajadores reciben bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual; un 38% indica que las bonificaciones se basan en los resultados económicos de la organización; y un 27% de las empresas reparte bonificaciones basadas en el desempeño del grupo. En su conjunto, el diagnóstico apunta a que las políticas de retribución en Galicia están más orientadas al trabajo individual, que a un reconocimiento de la cooperación o de trabajo en equipo. Aunque la distribución de las opciones de remuneración es similar respecto al 2024, todos los sistemas de remuneración alcanzan un porcentaje de respuesta algo superior. Hay una preocupación en los empresarios por establecer sistemas de retribución que promuevan el uso del talento individual, aunque aún faltan instrumentos de retribución que fomenten la colaboración interna.

Figura 17. Políticas de retribución



Fuente: Elaboración propia.

14.5. Análisis de resultados asociados a la Gestión del Talento

El nivel del compromiso laboral tiene una influencia directa en los resultados (Ilies, et al., 2024) y la organización puede influir en mejorar el rendimiento de los equipos de múltiples formas: facilitando la comunicación y el intercambio de información para que el conocimiento se comparta y se aplique (Gonçalves et al., 2023); dando opciones de teletrabajo y participación en toma de decisiones estratégicas para aportar flexibilidad y un buen clima laboral (Jim y Maeso-Fernández, 2022); fomentando relaciones interpersonales transparentes y empáticas, así como reflexiones basadas en la escucha. Prácticas como compartir información y reducir el control estricto, favorecen la retroalimentación Nyberg et al. (2025) así como el autocontrol y la satisfacción laboral (Ilies, et al., 2024). Estos autores reflexionan y aportan evidencias sobre la eficacia de fomentar y compartir experiencias laborales positivas como estrategia para mejorar la satisfacción y potenciar el capital humano. Nyberg et al. (2025) también destacan la importancia de implementar con rapidez medidas enfocadas en la seguridad de los empleados y en la retención del talento, lo que contribuye a reducir el absentismo, la rotación, los accidentes laborales y los conflictos interpersonales.

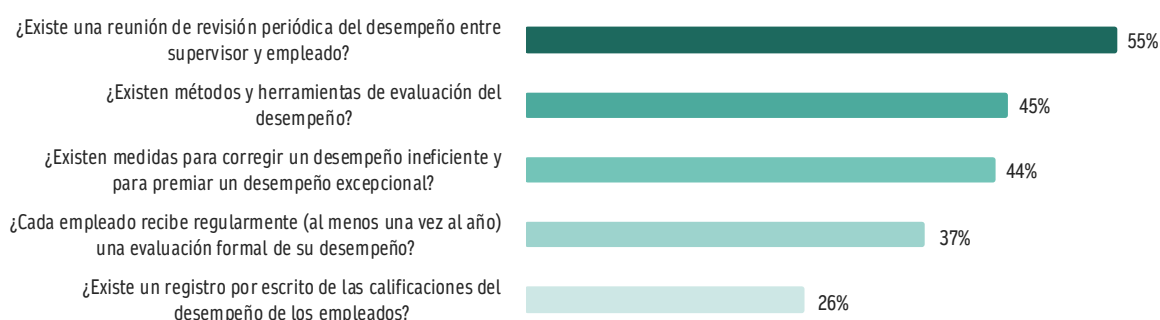
Por su parte, Tomlinson (2025) plantea soluciones constructivas para reducir el conflicto laboral (en particular derivados de una creciente polarización política en los centros de trabajo), con objeto de fomentar conductas constructivas, salvaguardando la confidencialidad en la resolución de litigios y la reparación de la confianza en las relaciones interpersonales.

La GT está orientada hacia el aprendizaje y la mejora continua, por lo que la empresa enfocada hacia la GT debería disponer de medios apropiados para evaluar si alcanza los resultados esperados. Con objeto de proporcionar el diagnóstico sobre este aspecto de la GT para la empresa gallega, seguidamente se analiza la información disponible en relación con los instrumentos empleados para evaluar -respectivamente-, el desempeño y el clima laboral.

14.5.1. El desempeño laboral en las empresas gallegas

Comenzamos el análisis de los resultados empresariales con la información proporcionada en la Figura 18 que recoge las diferentes alternativas que las empresas utilizan para evaluar el desempeño logrado. Como se puede observar, la forma más habitual (con el 55%) son las reuniones periódicas entre supervisor y empleado para revisar el desempeño alcanzado.

Figura 18. Evaluación del desempeño laboral



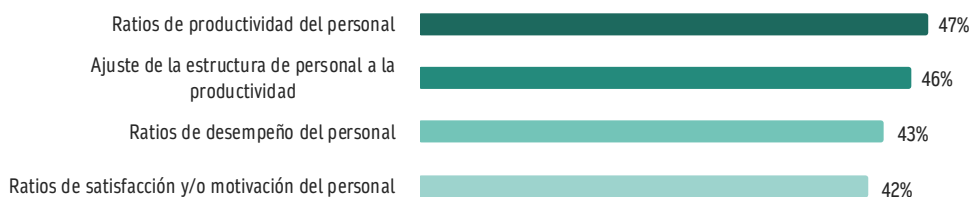
Fuente: Elaboración propia.

Casi la mitad de los empresarios (un 45%) manifiestan que utilizan métodos y herramientas para la evaluación del desempeño, por tanto, disponen de algún sistema con criterios específicos y cuantificables de evaluación. Una proporción similar de empresas (44%) toman medidas para corregir el desempeño ineficiente y para premiar un desempeño excepcional, por tanto, presentan algún tipo de control y seguimiento del desempeño de los trabajadores. Sin embargo, es poco probable que haya una retroalimentación de esa evaluación, puesto que también se pone de manifiesto que solo el 37% de las empresas proporciona a cada empleado una evaluación formal de su desempeño. Finalmente, la formalización es bastante escasa, ya que apenas un 26% de las empresas disponen de un registro por escrito de las calificaciones del desempeño de los empleados. Los resultados son similares a los del año anterior, lo que no evidencia cambios que pudieran apuntar a una mejora.

De modo global, se observa que los sistemas de evaluación de la gestión del talento aún son escasos, ya que no llegan al 50 % de las empresas que tienen un método de control establecido. Por tanto, se hace necesario un esfuerzo por implementar estos procesos dentro de las organizaciones, con idea de conseguir mejorar el seguimiento controlado del desarrollo de los procesos de gestión del talento.

Entre los indicadores mostrados en la Figura 19 para evaluar el desempeño, un 47% de los empresarios manifiestan utilizar ratios de productividad del personal, y un 46% señalan que existen instrumentos para evaluar el ajuste de la estructura de personal a la productividad. En un porcentaje algo menor se señala la existencia de ratios de desempeño del personal (43%), y disponer de ratios de satisfacción y/o motivación del personal (42%). De todo ello se deduce que los instrumentos objetivos de evaluación del desempeño de las empresas son aún escasos en su conjunto y, por tanto, se evidencia la necesidad de profesionalizar el seguimiento y el control de la gestión del talento.

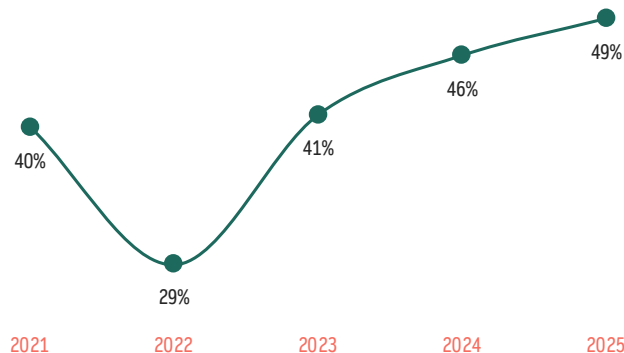
Figura 19. Indicadores utilizados para evaluar el desempeño



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 7 se muestra la evolución de las actuaciones seguidas por las empresas para evaluar el desempeño. Se puede observar una ligera mejora a lo largo de estos años, llegando a tener en 2025 casi el 50% de la evaluación conjunta en este aspecto, lo que señala el interés por controlar cómo se desempeña la gestión del talento en el conjunto de la empresa gallega.

Gráfico 7. Evaluación de las actuaciones para evaluar el desempeño



Fuente: Elaboración propia.

14.5.2. El clima laboral en las empresas gallegas

Finalmente, unificando dos aspectos complementarios que tienen que ver con el mantenimiento del talento y con el desempeño en el conjunto de la organización se analiza la seguridad y salud en las empresas, puesto que, por una parte, facilitan la conservación del talento existente y la atracción de nuevo talento y, por otra parte, señala si el uso del talento está creando un clima de trabajo que mejora el ambiente laboral en su conjunto.

En la encuesta, se solicita información sobre los planes de seguridad y salud y sobre la conflictividad laboral. Así, en la Figura 20 se indican una serie de aspectos de los que se puede hacer uso para evaluar el clima laboral.

La mayor parte de los indicativos planteados para evaluar el clima laboral son utilizados por aproximadamente un 50% de las empresas. Es el caso de la disminución del absentismo laboral del personal, la mejora en la eficiencia de la comunicación y la mejora de la eficiencia y satisfacción con la acogida del personal. Menos común es evaluar la disminución de la ratio de incidencias y no conformidades con el personal (37%). Estos puntos señalan la necesidad de profesionalizar el análisis de la evaluación del clima laboral buscando los aspectos negativos y positivos, poniendo los remedios oportunos a los primeros y reforzando, en su caso, los segundos.

Figura 20. Evaluación del clima laboral



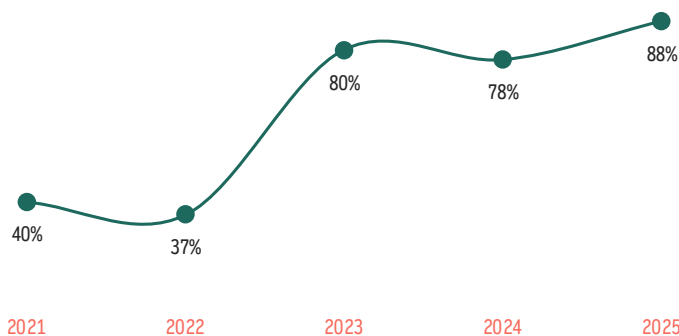
Fuente: Elaboración propia.

Otras cuestiones con influencia en el clima laboral son la existencia de planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud adecuados, que existen en el 98% de las empresas. Complementariamente, el nivel de conflictividad se manifiesta en el número de accidentes laborales, que durante el último año fue en promedio de 2,28, algo inferior al año anterior; el número de litigios laborales en la compañía, que en el último año fue de 0,76, inferior al del año anterior; y en el gasto medio en litigios a lo largo del año que se cifra en 3.675€, también inferior al del año anterior.

Se puede afirmar, como conclusión, que los sistemas de prevención son bastante comunes en las empresas de la muestra, aunque sigue apareciendo conflictividad laboral y sigue siendo alta la tasa de accidentes, por lo que cabe mejorar en este aspecto.

La comparativa con la situación del clima laboral en años anteriores se puede observar en el Gráfico 8, que muestra como dicho clima ha ido mejorando especialmente en los tres últimos años, señalando los buenos resultados alcanzados por las empresas gallegas en este punto. De hecho, es el único indicador de los analizados que supera el 50%. Siendo un buen dato el hecho de estar en promedio en el 88%. esto indica que aún quedan aspectos en los que cabe cierto margen de mejora.

Gráfico 8. Evaluación del clima laboral



Fuente: Elaboración propia.

14.6. Indicador empresarial de la Gestión del Talento en Galicia

En este apartado se propone una medición de la gestión del talento empresarial gallego a través de un único índice que sintetiza los componentes del modelo presentado en la Figura 1. Dichos componentes fueron analizados de forma pormenorizada en la sección anterior, describiendo muchos de los elementos que intervienen en la elaboración del indicador de GT.

Aunque, -como todo indicador subjetivo-, está influenciado por los criterios intrínsecos que determinan su valor, consideramos que el rigor científico del proceso empleado respalda su validez como guía hacia la excelencia en la GT, pudiendo servir como referencia útil para orientar prácticas empresariales en el ámbito de los RRHH. El Anexo de este Informe recoge de forma detallada la metodología aplicada en su construcción, así como el procedimiento seguido para la recopilación de la base de datos que conforma la muestra empresarial gallega, objeto de análisis.

Con una visión práctica, este indicador empresarial sirve como herramienta de análisis para evaluar la GT de cada una de las 572 empresas gallegas colaboradoras en 2025 que proporcionan información relativa al año 2024. En consecuencia, permite la comparación de la GT entre distintas empresas o tipo de empresas.

En este punto, cabe señalar cierta limitación para realizar una comparación directa con años anteriores debido a ciertas mejoras metodológicas -llevadas a cabo en las últimas ediciones- que precisaron pequeños ajustes en la elaboración del índice.

A continuación, se muestra el valor de la GT según sus componentes, para después analizar la GT a nivel sectorial. Posteriormente, se identifican las organizaciones mejor posicionadas según dicho indicador.

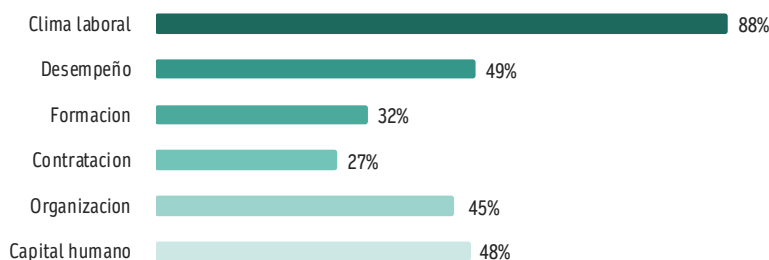
14.6.1. Valor del indicador de GT según sus componentes

El indicador de GT se calcula combinando diversos aspectos empresariales complementarios que se consideran fundamentales para este tipo de gestión, tal y como se ha expuesto con anterioridad. En la Figura 21 aparecen representados seis de los factores que se corresponden con el proceso mostrado en el modelo propuesto sobre GT: capital humano y organizativo (componentes de la situación laboral), contratación/promoción y formación (componentes de las políticas de actuación), y desempeño y seguridad (componentes de los resultados). La Figura 21 muestra el valor promedio de la GT en el conjunto de empresas para cada componente, -en una escala de 0 a 100-, siendo 100 el valor de excelencia que indica ninguna necesidad de mejora; y 0 todo el potencial de mejora.

Se puede observar que, en términos medios, la mayor ocupación de las empresas gallegas se concentra en atender aspectos relativos al clima laboral, al alcanzar un valor del 88%. Posiblemente el motivo es que muchos de esos aspectos tienen que ver con la legislación en materia de seguridad e higiene y otras cuestiones sobre conflictividad que afectan directamente a los resultados de la organización.

Por su parte, el componente de desempeño laboral alcanza un valor del 49%, por lo que cabrían posibilidades para mejorar el sistema de control de los efectos que la gestión del talento está produciendo dentro de la organización. No obstante, el hecho de no superar el 50% señala que aún queda muchas mejoras por parte de las empresas en este aspecto.

Figura 21. Situaciones de los componentes del Índice GT



Fuente: Elaboración propia.

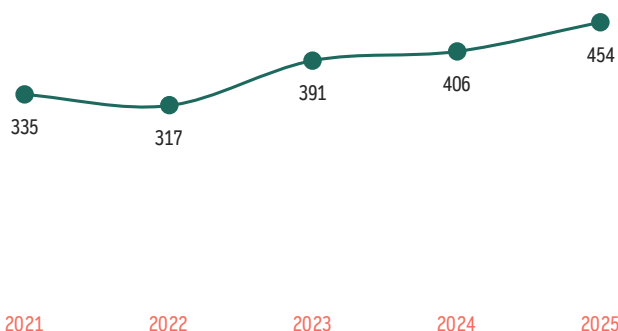
Algo similar ocurre con los componentes asociados a la situación del talento, es decir, del capital humano y el capital organizativo, que presentan valores respectivos del 48% y del 45%. Si bien estos valores señalan que el conjunto de empresas empieza a tener una base de talento importante, todavía cabe un mayor esfuerzo para conseguir unos niveles suficientes para llegar a lo que se consideraría la excelencia en el talento.

Los componentes más débiles se asocian con la actuación. Observamos como las políticas de contratación y de formación son las menos valoradas en el conjunto de las empresas gallegas. Su valoración conjunta es cercana al 30% (27% y 32% respectivamente), lo cual significa que, en conjunto, las empresas carecen de un 70% de la totalidad de los indicadores considerados de excelencia en este tipo de aspectos de la gestión del talento.

A continuación, se analiza el valor alcanzado por el índice de GT de 2024, que se calcula a partir de los componentes mencionados. Se constata (Gráfico 9) que la valoración conjunta de la GT de las empresas gallegas está en el nivel 454 puntos sobre 1.000, es decir, en un valor algo superior al 45% del valor de excelencia deseado, que es lo mismo que decir que las empresas gallegas, consideradas en su conjunto, disponen de un potencial de desarrollo hacia la gestión del talento de un 55%. Es un margen de mejora amplio para aplicar en mayor medida los elementos considerados en el índice de la GT propuesto.

El Gráfico 9 señala la evolución de los índices en los últimos 5 años, si bien hay que tener en cuenta que la metodología ha ido variando, el conjunto de empresas de la muestra también es diferente y, en consecuencia, ha habido que realizar algunos ajustes de los indicadores de años anteriores para tratar de homogenizarlos con respecto al indicador actual. Tras estas cuestiones metodológicas, se observa que en el conjunto empresarial gallego prevalece una ligera tendencia interanual positiva, lo que parece evidenciar una mejora mantenida en el tiempo de la gestión del talento, aunque todavía está lejos de la excelencia.

Gráfico 9. Evolución del Índice GT



Fuente: Elaboración propia.

14.6.2. Análisis sectorial del índice GT

En este apartado se completa el análisis del indicador de GT empresarial de Galicia profundizando en su evaluación global y la de sus componentes a nivel sectorial. Así, en el Gráfico 10, se muestra el valor medio alcanzado en el índice de GT según el sector de actividad en 2024. Si se revisa la información equivalente mostrada en años anteriores, se aprecian algunos cambios, aunque la comparación no es totalmente fiable por cambiar la composición de las empresas colaboradoras y, por lo tanto, cambiar la forma

de medir la gestión del talento en su promedio. Además, en algunos casos, como ocurre con Rocas y minerales o con Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, son pocas las empresas que han participado en la encuesta, por lo que resultan poco representativas del conjunto de empresas de dichos sectores.

Por su parte, el sector que presenta un índice GT mayor es el de Automoción y equipo para transporte, señalando una mejora en el conjunto respecto a años anteriores e indicando el éxito de estas empresas en gestionar su talento. A continuación, y con valores algo superiores a 500 puntos, que marcarían el promedio de referencia de los instrumentos de gestión del talento, se encuentra el sector de Información y conocimiento, caracterizado a priori por una mayor necesidad específica de talento, pero que este año ha sido superado por Rocas y minerales y Productos químicos y derivados. Inmediatamente después aparecen las ramas de actividad industrial: Servicios profesionales; Artículos de uso personal y doméstico; Maquinaria y equipo; Industria auxiliar; Energía, agua y gestión de residuos y Naval, con valores medios entre 441 y 489 puntos. Este resultado puede ser muestra de la conciencia que va tomando la industria gallega sobre la importancia de la GT para competir en mercados internacionales. El valor medio del índice de GT para el resto de los sectores oscila entre 395 y 421 puntos.

Gráfico 10. Índice GT por sectores



Fuente: Elaboración propia.

Los sectores de actividad que, en promedio, muestran una menor gestión del talento, a la vista de los resultados de las encuestas, son Pesca y Turismo, viajes y ocio; sin embargo, como veremos en el apartado siguiente, una empresa de Pesca se encuentra en el *ranking* de empresas de excelencia en la GT, lo que pone de manifiesto que no se puede generalizar el valor promedio de un sector con el valor de todas las empresas que componen dicha actividad.

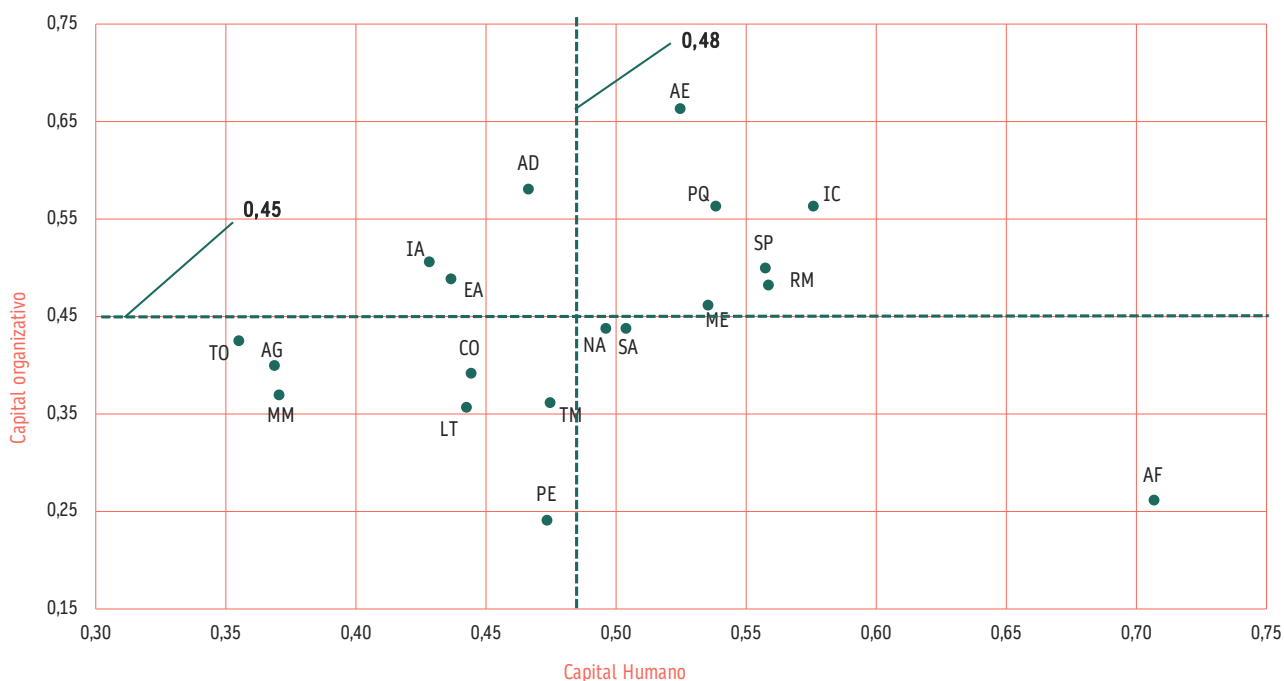
En lo que resta del Apartado 3, se analiza la situación sectorial de los componentes del índice de GT, además de mostrar el tipo de asociación de nuestro índice con otros indicadores asociados al capital humano.

14.6.3. Análisis sectorial de los componentes del Índice GT

El objetivo de este apartado es constatar las posibles diferencias sectoriales en relación con los principales elementos que intervienen en la GT. Para ello se opta por una representación de los sectores en un mapa bidimensional respecto a dichos elementos.

En primer lugar, en el Gráfico 11 se presentan los aspectos relativos a la situación del talento, es decir, el capital humano y el capital organizativo. Las líneas intermedias indican el promedio global del conjunto de empresas de cada dimensión, permitiendo de esa forma establecer cuatro cuadrantes que facilitan el análisis del tipo de sectores que se encuentran camino de la excelencia, cuadrante superior derecho, frente a aquellos que necesitan una clara mejora, cuadrante inferior izquierdo.

Gráfico 11. Situación del talento por sectores



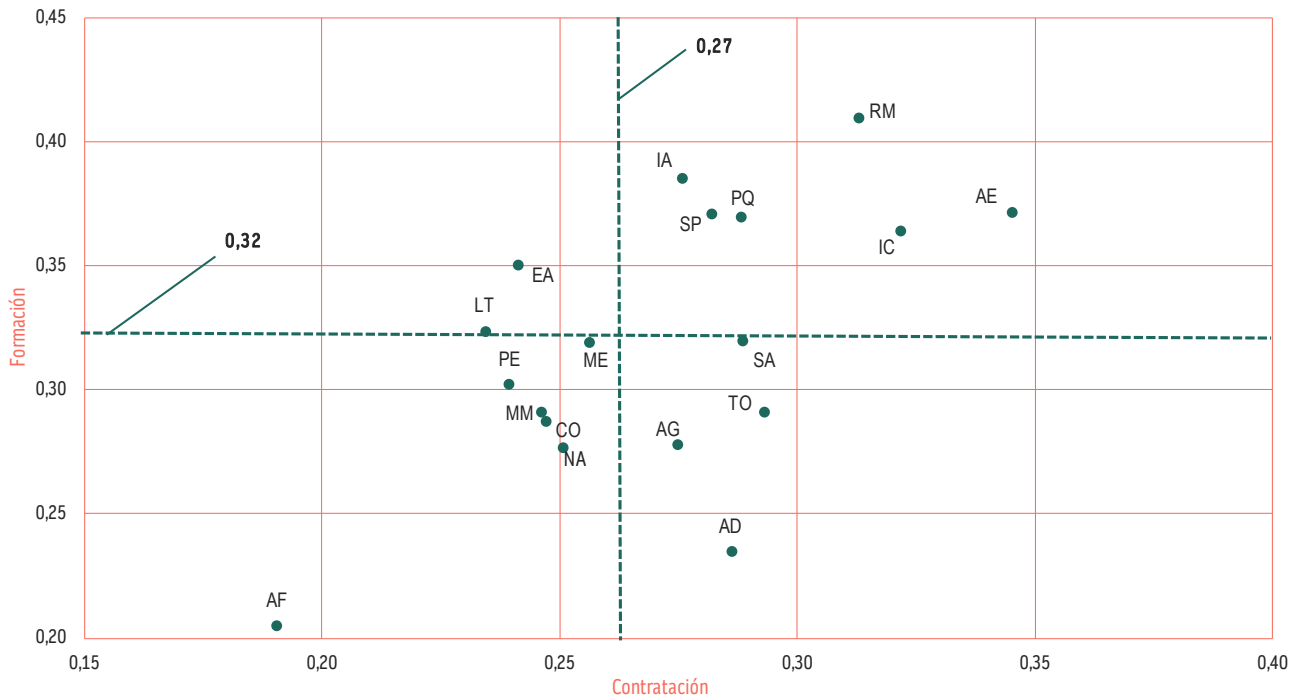
AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico muestra que los sectores de Información y conocimiento y Servicios profesionales presentan un alto capital humano y capital organizativo, junto con un conjunto de sectores industriales como Automoción, Productos químicos, Rocas y minerales y Maquinaria y equipos. El sector de Automoción es el que mayor capital organizativo presenta, señalando que es un sector maduro y que ha ido asumiendo a lo largo de la historia distintos aspectos de la gestión del talento. Es llamativo el hecho de que las Actividades financieras presentan un alto capital humano, pero muy bajo capital organizativo, si bien el hecho de contar con pocas empresas hace que no sean muy representativos los resultados del conjunto del sector. Las empresas pertenecientes al sector pesquero tienen que mejorar su capital organizativo especialmente, mientras que las empresas asociadas al Turismo deberían mejorar su capital humano. En conjunto, las empresas asociadas al sector de Madera y muebles deberían mejorar tanto su capital humano como su capital organizativo. En general, se puede observar una cierta asociación positiva entre capital humano y capital organizativo con la excepción del sector de Finanzas cuyas características específicas han sido comentadas previamente.

En lo que respecta a las actuaciones asociadas a la gestión del talento por parte de las empresas, las hemos concentrado en dos bloques de políticas, las asociadas a la contratación y a la formación. El Gráfico 12 recoge la situación de estas políticas en los sectores de la economía gallega, lo que permite comprender, en parte, cómo afecta este conjunto de elementos al índice de Gestión de Talento elaborado.

Gráfico 12. Situación de las actuaciones asociadas a la Gestión del Talento por sectores



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaría y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Nuevamente, los sectores de Rocas y Minerales, Información y conocimiento, Productos químicos y derivados, Automoción y equipos para transporte y Servicios profesionales se encuentran por encima de la media de Galicia, indicando que en estos sectores existen políticas de formación y contratación que ayudan a mejorar su gestión del talento. No obstante, en ningún caso llegan a una valoración del 50%, lo que indica que el conjunto de las empresas no hace uso de la mitad de los posibles indicadores que mostrarían una gestión del talento de excelencia.

Por su parte, en el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de la Pesca, Construcción, Maquinaria y Equipo, Actividades financieras e inmobiliarias, Madera y muebles y Naval. Estos sectores se encuentran por debajo de la media de Galicia en el conjunto de políticas de actuación consideradas, por lo que deberían mejorar considerablemente tanto en las políticas de contratación, es decir, aspectos a la hora de atraer el talento, como en las políticas de formación relativas a mejorar el talento que ya tienen en sus organizaciones.

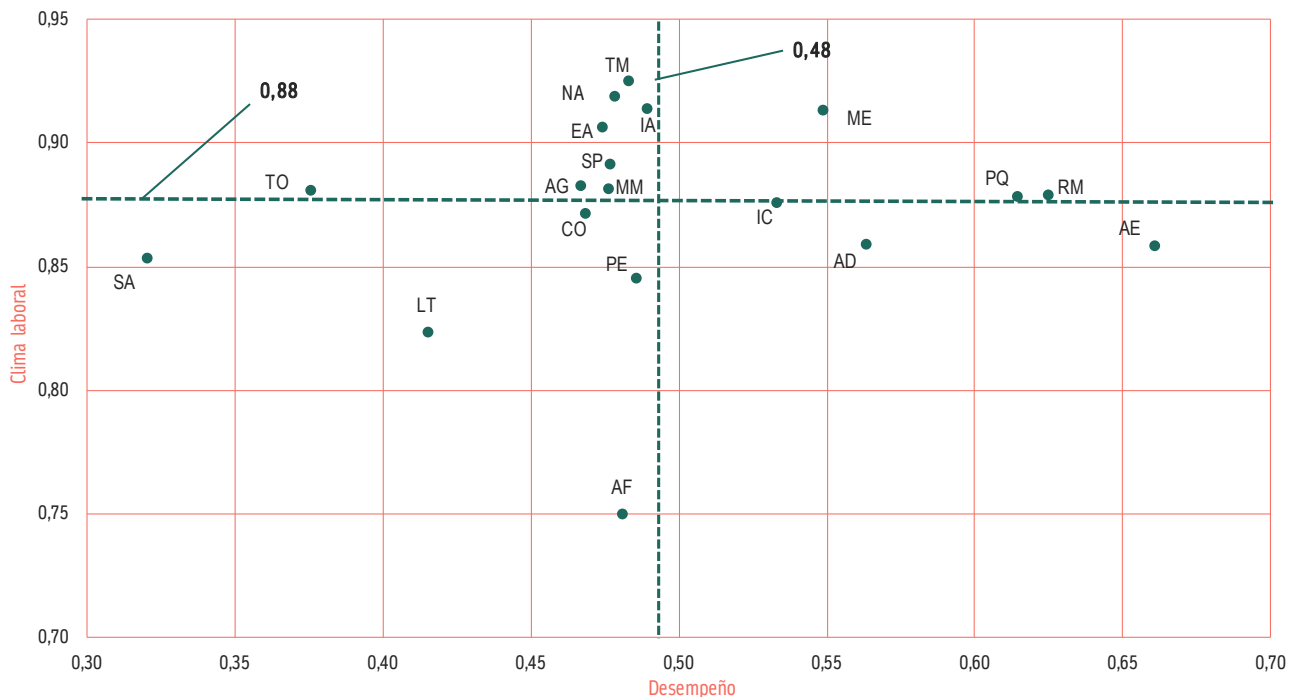
También en este caso se observa cierta asociación positiva a nivel sectorial entre las políticas de contratación y de formación, sugiriendo que van paralelas en ambos aspectos.

En tercer lugar, el Gráfico 13 recoge la relación entre los aspectos relativos al desempeño, -medidas específicas de su evaluación que sirven para controlar los resultados de la gestión del talento- y aquellos elementos que ayudan a generar un mejor clima laboral, facilitando el aprovechamiento del talento existente en la organización.

En estos aspectos se alcanzan unos niveles significativamente satisfactorios, sobre todo en el clima laboral, donde la media global alcanza el 88% de su rango de valoración. No obstante, el hecho de que el sector de Actividades financieras y de seguros presente un nivel bajo en el clima laboral hace que se produzca una alta concentración de sectores en el cuadrante superior izquierdo. Se trata de sectores que presentan un clima laboral mejor que el promedio, pero con menos instrumentos para evaluar el desempeño que el promedio de las empresas gallegas.

Maquinaria y equipo aparece como caso único en el cuadrante superior derecho, destacando como el único sector cuyas empresas en su conjunto superan los resultados globales de Galicia, tanto en evaluación del desempeño como en clima laboral. Los sectores de Salud y asistencia social, Construcción, Pesca, Logística y transporte y Actividades financieras presentan menos instrumentos para evaluar el desempeño o para mejorar el clima laboral que el promedio de las empresas gallegas, sugiriendo que estos sectores deberían esforzarse específicamente por mejorar en ambos aspectos.

Gráfico 13. Situación del desempeño y del clima laboral por sectores



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

La visión conjunta de las 3 ilustraciones anteriores permite deducir cuáles serán los sectores a los que pertenezcan las empresas con valores de excelencia en el *ranking* de GT. A espera de la concreción del ranking en el apartado correspondiente, se puede deducir que, en sectores como Maquinaria y Equipo, Información y conocimiento y Automoción, sería razonable que aparezcan organizaciones de referencia en la clasificación empresarial de excelencia en la GT.

14.6.4. Visión sectorial de varios indicadores sobre Recursos Humanos de la empresa

La literatura señala diferentes instrumentos para evaluar los efectos empresariales del capital humano que -si bien no son considerados una medida específica de GT-, sería razonable pensar en una asociación entre ellos con vistas a explicar, al menos en parte, los resultados de la organización. En este apartado se comparan algunos de esos indicadores con el índice GT, desde un enfoque sectorial, de forma que permita situar y posicionar los diferentes sectores industriales en la estructura de la gestión del talento y de sus posibles efectos sobre la mejora de la competitividad de las empresas.

En concreto, se introducen tres indicadores asociados al capital humano de la empresa en el análisis de la situación sectorial, junto al índice de gestión del talento. Estos indicadores son: la productividad medida por la facturación generada por cada empleado (en miles de euros); el índice de capital humano (HC) conocido como proxy del valor añadido bruto generado por cada euro invertido en personal (Pulic, 2000); y el salario promedio (en miles de euros) utilizado como indicador de la valoración que la empresa hace del conjunto de sus trabajadores. Los valores medios de estos indicadores a nivel sectorial se muestran en la Tabla 2 donde se incluye, en la primera columna, el valor promedio del índice GT como nuestro dato sectorial de referencia.

En relación con la productividad, se observa que la mayor productividad se consigue en el sector de Electricidad y energía, seguido de Pesca y Rocas, con gran diferencia sobre otros sectores. El sector de Salud y servicios sociales es el que menos productividad presenta en su conjunto, no llegando ni siquiera a los 1.000 euros por trabajador.

Tabla 2. Indicadores de la Gestión del Talento por sector

	Índice de GT	Productividad		Salario
		Miles euros	HC	Miles euros
Automoción y equipo para transporte	565	4	6	38
Rocas y minerales	529	10	14	35
Productos químicos y derivados	527	3	4	40
Información y conocimiento	523	2	2	39
Servicios profesionales	489	1	2	33
Artículos de consumo	479	5	8	31
Maquinaria y equipo	478	5	7	42
Industria auxiliar	469	2	4	37
Electricidad, energía y agua	450	13	20	32
Naval	441	2	3	38
Salud y asistencia social	421	1	2	29
Construcción	417	3	5	37
Actividades financieras e inmobiliarias	416	5	5	47
Agroalimentario	407	5	10	27
Textil, confección y moda	402	3	6	31
Logística y transporte	401	3	5	34
Madera y muebles	400	3	6	29
Pesca	396	10	15	40
Turismo, viajes y ocio	396	2	3	23
Promedio	454	3	5	35

Fuente: Elaboración propia.

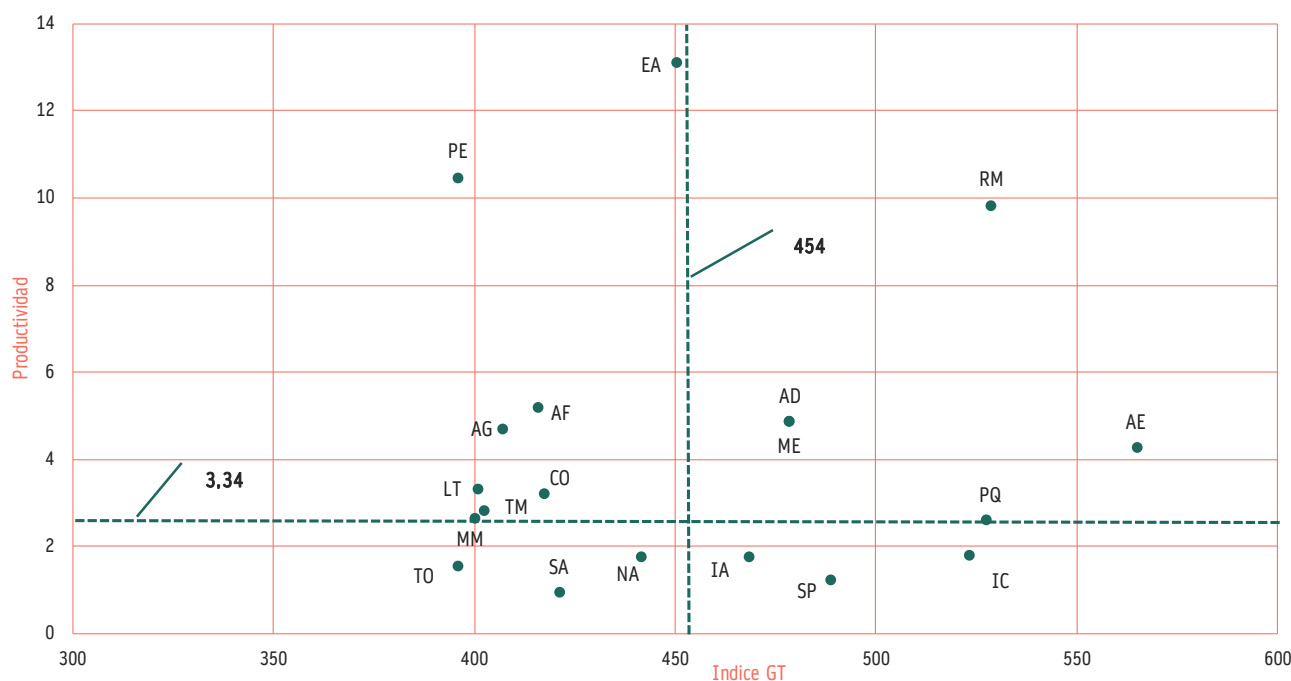
Por su parte, la medida del capital humano (HC), recogida en Tabla 2, indica la cuantía del valor añadido generado por cada euro invertido en gastos de personal, considerando dicho gasto como una inversión. El sector que destaca en este caso vuelve a ser Energía, seguido por el de Pesca, Rocas y minerales y Agricultura, ganadería y alimentación, con una ligera diferencia respecto al resto de los sectores. El que menor valor presenta es el de Salud y asistencia social, posiblemente por tener un escaso peso del factor capital, con relativamente poca necesidad de tecnología en comparación con el resto de los sectores productivos.

El efecto combinado de productividad y de capital humano -HC de Pulic-, están probablemente causados por el peso, cada vez mayor, del factor capital en los procesos de producción, motivado por las fuertes necesidades de inversión en nuevas tecnologías (digitalización, automatización, inteligencia artificial...), en la denominada Industria 4.0, para mantener la competitividad empresarial. La inversión en tecnología llevaría a aumentar la productividad por hora trabajada y el índice de capital humano.

Por último, el salario promedio de cada sector, que se muestra en la tabla en miles de euros, es un indicador asociado a la retribución, siendo otro de los elementos referidos a la valoración del talento en la empresa. El mayor valor está asociado a Actividades financieras, seguido por Maquinaria y equipo, la Pesca y Productos químicos.

Siguiendo con un análisis más pormenorizado de estos indicadores, en el Gráfico 14 se representa la relación entre la productividad (medida por la producción generada por cada empleado) y el Índice GT. La asociación entre ambas variables es ligeramente positiva, lo que apunta a una cierta relación directa entre la gestión del talento y la productividad, si bien se presenta el caso especial de la Pesca o el de la Energía, con alta productividad y bajo Índice de GT.

Gráfico 14. Relación entre Productividad e Índice GT



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

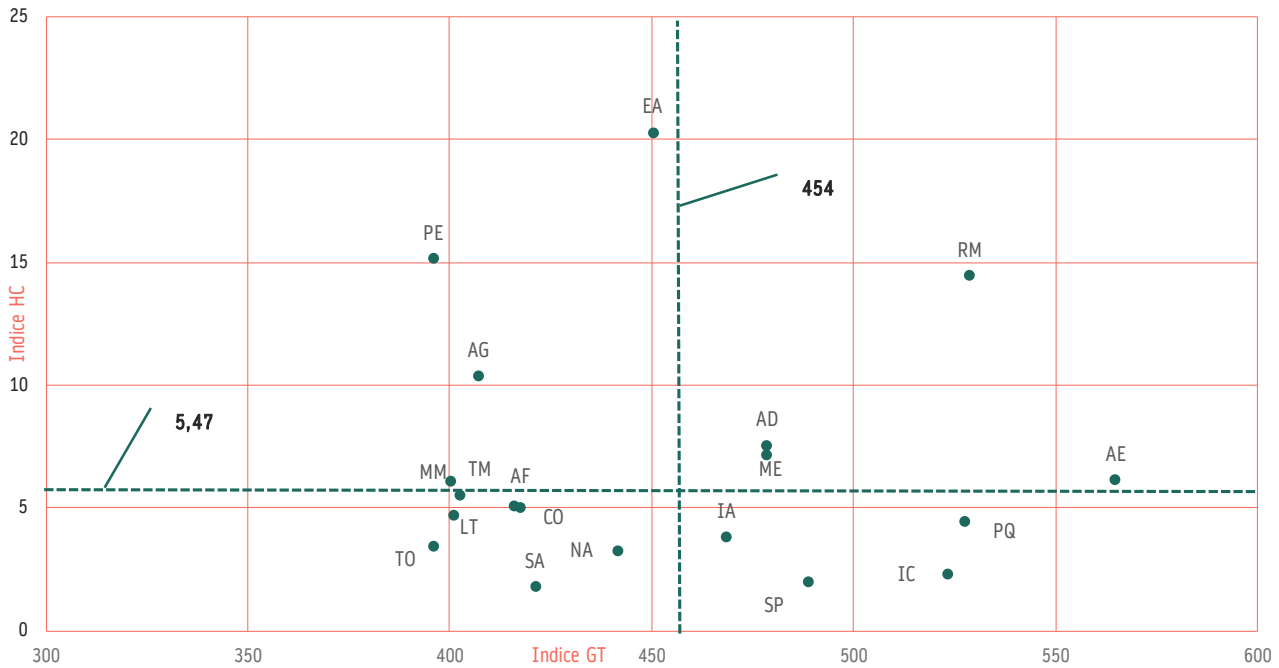
Cabe indicar que, siendo la inversión en tecnología un factor determinante de la productividad y dadas las diferencias entre sectores, es probable que el efecto de la gestión del talento en la productividad se pueda apreciar o comparar entre empresas del mismo sector y similares características, más que entre sectores.

Se observa que los sectores de Información y conocimiento y Servicios profesionales, que presentan un alto índice GT, presentan una productividad menor que el promedio de las empresas gallegas. Esto sugiere que en este tipo de sectores la inversión en capital humano no tiene el mismo efecto que en otros como Energía o Pesca. No obstante, 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.

Atendiendo a la distribución sectorial en su conjunto, en el cuadrante superior derecho del Gráfico 14 se encuentran Rocas y minerales, Automoción, Maquinaria y equipo y Artículos de consumo. Esta posición sugiere una buena gestión del talento a la par que una alta productividad, siempre con respecto a los valores medios en Galicia. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de Turismo, Salud y Textil, entre otros, indicando una posición promedio de ambos parámetros (gestión del talento y productividad) inferiores a la media gallega.

De forma equivalente, el Gráfico 15 muestra la relación entre el Índice GT y el indicador de capital humano (HC), que mide la generación de valor por cada euro invertido en personal de la organización. En este caso, no se observa una relación clara entre ambos indicadores, posiblemente por medir aspectos diferentes. Aunque la inversión en personal puede generar un alto valor añadido, no significa que esta sea una consecuencia claramente asociada a la gestión del talento. De hecho, la generación de valor de la empresa no suele ser solo consecuencia de la inversión en capital humano, puesto que también depende de la tecnología, la organización, etc.... Es posible que una inversión más alta en capital humano no genere un mayor valor añadido, puesto que una buena gestión del talento exige valorar el capital humano de las organizaciones y no solo obtener de él la máxima rentabilidad. No obstante, los resultados son similares a los que se observaban con la productividad, puesto que en el cuadrante superior derecho se encuentran de nuevo los sectores de Rocas y minerales, Maquinaria y equipo, Artículos de consumo y Automoción.

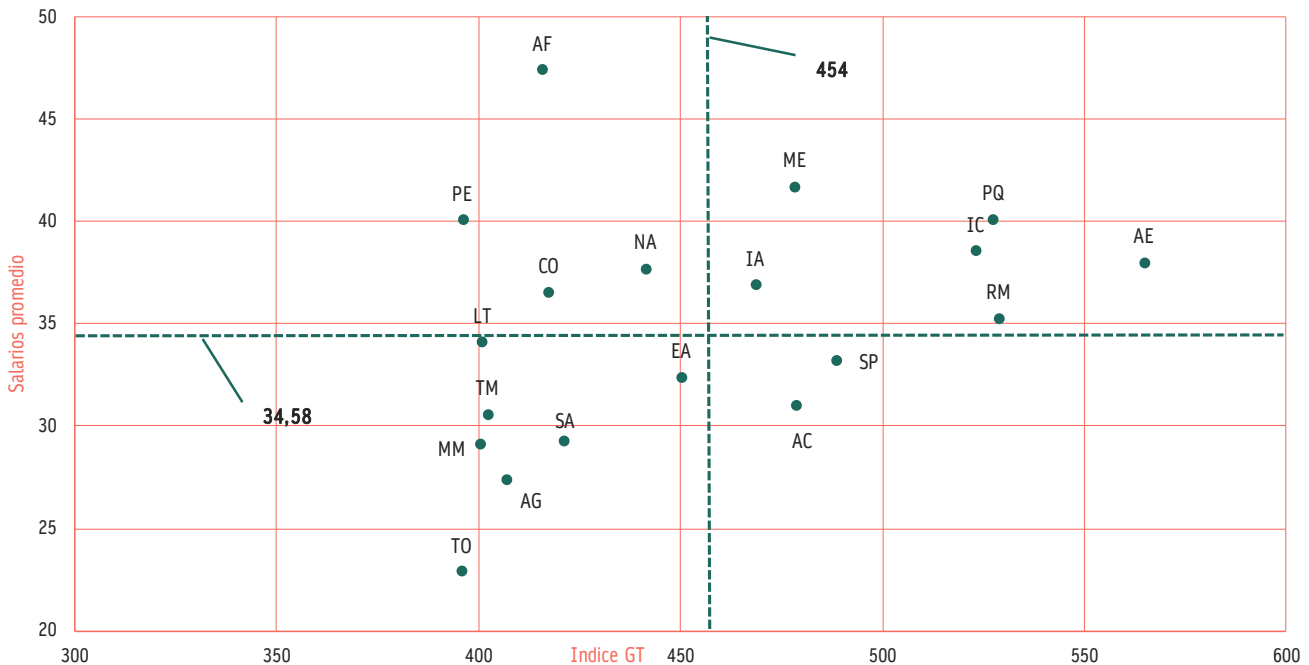
Gráfico 15. Relación entre el indicador de capital humano de Pulic y el Índice GT



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16. Relación entre el salario medio y el Índice GT



AF-Actividades financieras, inmobiliarias y de sociedades holding, AG-Agricultura, ganadería y alimentación, AD-Artículos de uso personal y doméstico, AE-Automoción y equipo para transporte, CO-Construcción, EA-Energía, agua y gestión de residuos, IA-Industria auxiliar, IC-Información y conocimiento, LT-Logística y transporte, MM-Madera y muebles, ME-Maquinaria y equipo, NA-Naval, PE-Pesca, PQ-Productos químicos y derivados, RM-Rocas y minerales. SA-Salud y asistencia social, SP-Servicios profesionales, TM-Textil, confección y moda, TO-Turismo, viajes y ocio.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el Gráfico 16 indica la relación entre los salarios y el Índice GT, donde se aprecia cierta asociación positiva, aunque no de forma muy clara, debido al efecto anómalo producido por el sector Actividades financieras, con altos valores en los salarios, pero

no en el índice GT. En cualquier caso, se puede observar cómo la mayoría de los sectores con un Índice GT alto también presentan los mayores salarios promedio, como es el caso de Automoción, Información y conocimiento, Química, Maquinaria de equipo e Industria auxiliar y Rocas y minerales. Por el lado contrario, los sectores con menos valor del Índice GT, tales como Turismo, Agroalimentario o Madera y mueble, presentan también los menores salarios.

Como comentario global, es conveniente indicar el hecho de que los datos considerados no recogen una muestra representativa de todos los sectores empresariales de Galicia, por lo que los resultados analizados pueden no representar apropiadamente el comportamiento de las empresas gallegas en su conjunto. No obstante, indican una idea de aquellas empresas que están interesadas en gestionar su talento y, por este fin, han participado en la encuesta y proporcionado información relevante para el estudio sobre la situación empresarial.

14.7. *Ranking* de empresas según el Indicador de Gestión del Talento

Una característica intrínseca a la construcción del indicador de GT es haber sometido previamente a las empresas colaboradoras a los mismos juicios de valor basados en la literatura. Por tanto, todas las empresas han sido evaluadas con criterios homogéneos y objetivos, permitiendo una evaluación equitativa entre ellas.

La principal ventaja de esta comparativa es poder identificar comportamientos de excelencia a nivel empresarial, así como realizar un seguimiento de su evolución. De esta forma, en la Tabla 3 se muestra el *ranking* de empresas que destacan -sobre el resto de las empresas gallegas colaboradoras- por disponer y haber llevado a cabo políticas acertadas en materia de GT. El ejemplo de su modelo empresarial puede servir de referente válido para otras empresas preocupadas por la mejora continua de su propia gestión del talento. Desde el punto de vista académico, resulta de gran interés constatar cómo las empresas gallegas se ajustan a los criterios teóricos establecido sobre la GT, y de qué manera éstos les pueden ayudar a mejorar su competitividad.

En el análisis previo realizado, se ha observado que el indicador GT no alcanzaba el 50% de los elementos que se podrían considerar de excelencia en la gestión del talento. Sin embargo, la elaboración del *ranking* permite detectar algunas empresas que sí presentan instrumentos y políticas de gestión del talento acordes con dicho nivel de excelencia. Por lo tanto, parece conveniente establecer un pequeño *ranking* que ayude a comprender cuáles son esas empresas de excelencia, que puede servir de atractivo para otras de su sector o de sectores similares, y a la vez para realizar un benchmarking que mejore la situación conjunta de las empresas gallegas. En concreto, en la Tabla 3 se muestra el nombre de las empresas que han sido valoradas por encima de 700 puntos -en un rango de 0 a 1000-, junto con el sector al que pertenecen. Se puede observar que algunas de las empresas repiten su grado de excelencia respecto a años anteriores, mostrando que mantienen características de buena gestión del talento e incluso que han mejorado su posición en el *ranking*.

El número de organizaciones que aparece en el *ranking* llega a treinta empresas, lo que representa un número superior al de años anteriores, por lo que se evidencia una mejora conjunta en la excelencia empresarial de la gestión del talento en Galicia. Los sectores más representados en este *ranking* son los de Información y conocimiento y Servicios profesionales, presentando seis y cinco empresas respectivamente. Supone un hallazgo lógico por ser sectores con una gran necesidad de personal con talento para lograr ser competitivas. Los sectores industriales equivalentes como, por ejemplo, Automoción y Productos químicos, presentan cuatro y tres empresas en el *ranking* de GT, al igual que Construcción, que también presenta cuatro empresas. Otros sectores como Industria auxiliar, Maquinaria y equipo, Naval y Textil, confección y moda presentan entre una y dos empresas dentro de este *ranking*. Finalmente, en lo que respecta al sector primario, tanto Agricultura ganadería alimentación como Pesca, también disponen de una empresa con distintivo de excelencia en la GT. El resto de la actividad sectorial gallega no tiene representación en el *ranking* con empresas valoradas por encima del 70%. No obstante, dado que este indicador se basa en un juicio externo a la empresa, e, inevitablemente, con algún contenido subjetivo, otras empresas y sectores podrían haber estado incluidos bajo el amparo de estos u otros criterios también válidos. De hecho, algunas se encuentran muy cerca del valor utilizado en este trabajo como punto de corte para determinar una clasificación personal de excelencia empresarial en la GT.

Tabla 3. Empresas con mejor Indicador de Gestión del Talento

	Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
1	TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
2	AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS DE MEDIO AMBIENTE, S.L.U.	SANTIAGO	Servicios profesionales
3	BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS, S.L.P.	VIGO	Servicios profesionales
4	GARAYSA MONTAJES ELECTRICOS, S.L.	CARBALLO	Construcción
5	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agricultura, ganadería y alimentación
6	CUVIDA, S.A.	OURENSE	Automoción y equipo para transporte
7	CLT VALLO CAMINO, S.L.	ARZÚA	Servicios profesionales
8	HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
9	CITANIAS OBRAS Y SERVICIOS, S.L.U.	CULLEREDO	Construcción
10	HACCE SOLUCIONES TIC, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
11	TALLERES CHOLO, S.L.	SANTIAGO	Automoción y equipo para transporte
12	OPTARE SOLUTIONS, S.A.	VIGO	Información y conocimiento
13	ROFERVIGO, S.L.	VIGO	Automoción y equipo para transporte
14	GALCHIMIA, S.A.	TOURO	Productos químicos y derivados
15	ALEN CONSULTING EMPRESARIAL, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
16	VISAMI BARNICES Y TINTES, S.L.	BERGONDO	Construcción
17	COMERCIAL FITOAGRARIA, S.L.	XINZO DE LIMIA	Agricultura, ganadería y alimentación
18	REMOTE CONSULTING SERVICES, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
19	CZ VACCINES, S.A.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
20	VELNEO, S.A.	O PORRIÑO	Información y conocimiento
21	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	MARIN	Pesca
22	ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.	ARTEIXO	Construcción
23	A.M.M.I. TECHNOLOGIES, S.L.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Industria auxiliar
24	GABADI, S.L.	NARON	Naval
25	CENTUM RESEARCH & TECHNOLOGY, S.L.	VIGO	Servicios profesionales
26	LM EIGHT SOLAR RENEWABLES ENERGIES, S.L.	VIGO	Maquinaria y equipo
27	LONZA BIOLOGICS PORRIÑO, S.L.U.	O PORRIÑO	Productos químicos y derivados
28	MECANIZADOS DE VIGO, S.L.	O PORRIÑO	Automoción y equipo para transporte
29	LANDIN INFORMATICA, S.L.	POIO	Información y conocimiento
30	VRADED IBERICA, S.L.	A CORUÑA	Textil, confección y moda

Fuente: Elaboración propia.

14.8. Conclusiones

Este capítulo proporciona una actualización del diagnóstico empresarial de la Gestión del Talento (GT) en Galicia, contextualizada en un entorno cada vez más complejo y dinámico. Para ello, además de realizar una breve referencia a los retos contemporáneos que se deben afrontar, aplicamos criterios académicos para argumentar que, hoy más que nunca, la estrategia enfocada hacia la GT -centrada en la persona y basada en el conocimiento y la confianza institucional-, es crucial para la mejora continua del desempeño empresarial sostenible.

Se presenta un análisis desarrollado a partir de la información proporcionada por un total de 572 empresas gallegas colaboradoras en este estudio. Entre ellas se llega a identificar 30 organizaciones, un número superior al de años anteriores, que destacan en el ámbito de la GT tras ser evaluada con el indicador construido para este fin. Se trata de un reconocimiento en positivo que, dada la subjetividad asociada a cualquier indicador, no menoscaba la posición del resto de organizaciones ni el éxito de sus posibles avances. Mostrar estos referentes empresariales pretende servir de orientación para impulsar la aplicación de prácticas reconocidas como positivas en el enfoque hacia la GT empresarial.

A nivel de la actividad industrial gallega, los sectores con mayor presencia activa de actuaciones orientadas a la GT vuelven a ser Información y conocimiento, Servicios profesionales, Automoción y equipos de transporte, Maquinaria y equipo y Construcción. No obstante, también una empresa del Naval y otra de Textil, confección y moda aparecen este año en los niveles más destacados del ranking empresarial de GT. De igual modo, aparecen empresas de nuevos sectores, como es el caso de Agricultura, ganadería y alimentación y Pesca, evidenciando que la transversalidad de la GT no es un asunto ajeno al sector primario.

De forma equivalente al resto de los capítulos del Informe ARDÁN, aquí analizamos el seguimiento de la GT, como un aspecto particular de la realidad empresarial gallega, así como la situación de sus principales componentes. En consecuencia, procedemos a comentar algunas de las cuestiones más notorias sobre el diagnóstico de los elementos implicados en la GT.

En primera instancia, se constata cierta evolución positiva del capital humano que forma parte de las empresas gallegas consideradas en su conjunto. En el mismo sentido, se evidencia cierta mejora del capital organizativo en relación con la eficacia de la gestión del personal y de los procesos organizativos y la digitalización. No obstante, aún es preciso un esfuerzo considerable, sobre todo en este último aspecto.

En relación con la deseada captación de talento, si bien se observa una mejora en el proceso de identificación de necesidades de puestos, se necesita progresar en la profesionalización de los procesos de selección, en los planes de desarrollo del talento, planificación de equipos de trabajo, así como en el diseño y uso de buenas prácticas.

También resulta mejorable la conexión entre las actuaciones de formación y promoción asociadas al desarrollo del talento. Para ello cabría, entre otras cosas, reforzar el uso de criterios objetivos y profesionales que faciliten el ajuste adecuado entre capacitación y puestos.

Por su parte, las políticas de remuneración que continúan prevaleciendo en Galicia son las basadas en la evaluación del desempeño individual. No obstante, se observa cierto incremento de la evaluación asociada a los grupos de trabajo y a los resultados propios de la organización, lo que refleja un interés creciente por una referencia globalizada del desempeño empresarial.

Sin embargo, es poco frecuente el uso de algún sistema formal de retroalimentación asociado a la evaluación de resultados. En consecuencia, se adolece del establecimiento de métodos específicos, o simples registros, que cuantifiquen el desempeño con objeto de corregir procesos ineficientes o, en su caso, para premiar resultados por encima de lo estimado. Por tanto, esta cuestión es otra más de las que permiten un margen de mejora en el ámbito empresarial gallego.

A modo de conclusión general, se puede decir que, si bien la GT en Galicia tiene presencia en los distintos componentes analizados, sería recomendable seguir avanzando con mayor profundidad en cada aspecto específico y con un mayor esfuerzo en su orientación hacia los objetivos estratégicos de la empresa. Aunque el nivel global de la GT aun no alcanza la excelencia, prevalece una tendencia positiva que evidencia el buen camino emprendido y anima a seguir proporcionando el seguimiento de su análisis.

Esperamos que este trabajo suscite una reflexión constructiva en el seno de las empresas, o de cualquier otro organismo interesado, y, en su caso, que pueda provocar actuaciones alineadas con la mejora continua y el interés del tejido empresarial gallego en su conjunto.

CÁTEDRA ARDÁN

Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo:

Raquel Arévalo Tomé (Profesora de organización de Empresas y Marketing – ECOBAS-Uvigo – Grupo REDE -Research Group in Energy Innovation and Environment)

Carlos M. Fernández-Jardón Fernández (Catedrático de Economía Aplicada - ECOBAS-Uvigo – Grupo Capital intelectual e intanxibles)

Francisco Xavier Martínez Cobas (Profesor de Economía Financiera e Contabilidad – ECOBAS-Uvigo – Grupo Capital intelectual e intanxibles)