



HUMANTY
AT WORK

MONDRAGON

GUÍA GESTIÓN DEL TALENTO EUSKADI 2021-2022

LKS
Next



Quedan reservados todos los derechos de propiedad intelectual.

Queda prohibida sin autorización expresa y escrita del titular, la reproducción, total o parcial, la modificación, traducción, distribución, alquiler o préstamo de este trabajo en cualquier tipo de soporte y por cualquier medio actualmente existente o que se cree en el futuro.

Esta reserva de derechos queda protegida por las leyes vigentes y su vulneración podrá dar lugar a actuaciones penales.

GUÍA
GESTIÓN
DEL TALENTO
EUSKADI
2021-2022

ÍNDICE

SOBRE LKS NEXT	8
INTRODUCCIÓN	12
1. LA GESTIÓN DEL TALENTO	18
1.1 ¿Qué es Talento?	20
1.2 ¿Qué elementos debe incluir un modelo de gestión del talento?	24
1.3 ¿Qué aspectos son clave para una gestión del talento exitosa?	32
1.4 People Analytics: Indicadores a considerar	35
2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS EUSKADI	40
2.1 Descripción de la muestra de empresas participantes	42
2.2 Prácticas en la gestión del talento en las empresas de Euskadi	43
2.3 Nuevos modelos de trabajo	58
3. CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN FUTURAS	62
NUESTRA FORMA DE TRABAJO	70
EQUIPO CONSULTORÍA DE PERSONAS	74
ESTAMOS EN:	76

The image features a warm, orange-toned background. In the center, the silhouettes of a man and a woman are seen from behind, looking out a large window. The man is on the left, wearing a suit jacket, and the woman is on the right, wearing a long-sleeved top. Outside the window, a city skyline with many windows is visible, bathed in the golden light of a sunset or sunrise. The overall mood is contemplative and professional.

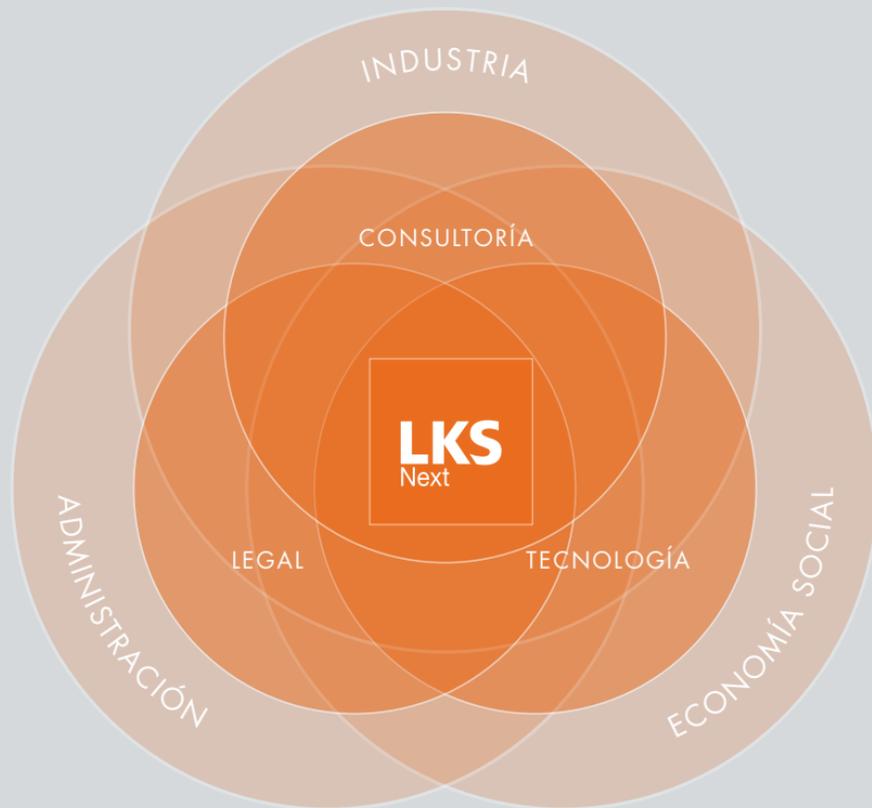
SOBRE LKS NEXT

LKS Next,
más de 30 años de
historia como consultora
independiente.

LKS NEXT, TU PARTNER.

Más de 600 profesionales
a tu servicio en un entorno
multicultural y multidisciplinar.

- 30 años de historia como consultora independiente
- Nacida y desarrollada en el entorno industrial
- Orientación de servicio integral al cliente
- Consultoría, Tecnología, Finanzas y Servicios legales
- Con más de 600 profesionales
- Integrada en la Corporación MONDRAGON
- Presencia en grandes grupos empresariales



INTRODUCCIÓN

La gestión del talento:
proceso clave para poder
atraer y fidelizar al talento.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento se ha demostrado como un elemento clave en la competitividad de empresas y territorios, **definiendo la Gestión del Talento como un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización**, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Este informe recoge las prácticas en la gestión del talento de diversas empresas de Euskadi, con la finalidad de recoger el estado del arte en el territorio, valorar el grado del desarrollo actual en la gestión del talento, compararlo con prácticas avanzadas en otras empresas reconocidas en este ámbito y aportar próximos pasos a dar para que Euskadi se sitúe como un territorio avanzado en la gestión del talento y sea un territorio atractivo para el mismo.

Este informe trata de aportar información en torno a las necesidades de aprendizaje y talento específicas de las PYMES de Euskadi y definir líneas de actuación conjuntas para problemas comunes, fomentando un territorio que

promueva una cultura del aprendizaje desarrollando cooperaciones locales eficaces y que apoyen e incentiven a las personas y a las organizaciones a participar en el aprendizaje. Todo esto mediante la identificación y difusión de indicadores sobre las tendencias, carencias, retos, y ámbitos de formación y talento en las empresas de Euskadi.

El entorno competitivo actual tan cambiante, definido por diversos autores como entorno VUCA (acrónimo en inglés de Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad) demuestra que **la adquisición de nuevos conocimientos, técnicas y actitudes no es una actividad que solo deba realizarse antes de incorporarse al mercado laboral o de modo independiente** al propio trabajo; sino que se realiza en el transcurso de este, detectando en cada momento las necesidades formativas e identificando los posibles puntos de mejora (Bassi et al., 2002).

De forma añadida, autores tan reconocidos como Gary Hamel (profesor visitante en Universidades como London Business School o la Universidad de Harvard entre otras) defienden que la **última ventaja competitiva de las empresas es su velocidad de aprendizaje**. Ante un mundo globalizado, donde

el acceso al conocimiento se ha democratizado, lo importante no es el conocimiento que atesora una organización, sino la velocidad en la que esa organización es capaz de crear nuevo conocimiento. Por lo tanto, la gestión del talento tiene mucho que ver con el aprendizaje continuo y la inversión de la formación que hacen las empresas. Es por ello por lo que en este informe analizaremos de forma detallada este elemento.

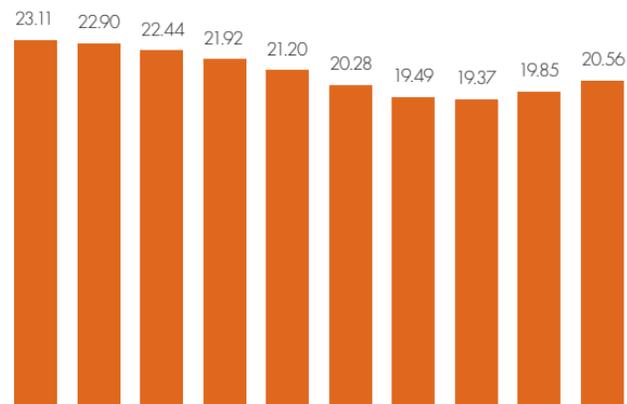
Viniendo a nuestro entorno más cercano, la economía de Euskadi está viviendo un proceso de terciarización al igual que otras economías avanzadas, en las que el conocimiento se convierte en un factor clave de competitividad.

Cada vez es más necesario **conocer lo que cuesta el talento, cómo poder obtener su mayor rendimiento y el valor real del talento que se adquiere**. Según algunos estudios, el coste implícito que conlleva el abandono de puestos –el know how, la experiencia acumulada y las habilidades de las personas son activos valiosos y que no permiten almacenamiento- puede oscilar entre el 50% y el 150% del salario bruto anual del trabajador, dependiendo del sector y puesto (Castillo, Conrado, 2007).

A su vez, los cambios demográficos profundos que se están produciendo en las últimas décadas en Europa van a enfrentar en un futuro muy cercano a las empresas de nuestro entorno a la realidad de no poder cubrir sus necesidades de incorporación de personas.

Como podemos apreciar en el gráfico adjunto, **la fuerza laboral se va a reducir en los próximos años**. En los próximos 5 años por cada persona que salga del mercado laboral solo 0,79 se incorporarán al mismo

Millones de personas de 15 a 64 años.



Fuente: The 2015 Ageing Report, Comisión Europea.

De forma añadida, **las nuevas generaciones manifiestan un cambio en sus valores en relación con el ámbito laboral** que implica entre otros valores, fidelidad a sus intereses y no a la empresa, la búsqueda de oportunidades de desarrollo profesional, buen ambiente de trabajo, etc. Estos valores unidos a la crisis demográfica muestran un mercado laboral futuro muy dinámico, donde la atracción del talento también incluirá la necesidad de desarrollar políticas y prácticas que hagan atractivo mantenerse en una misma organización entendiéndolo como un proceso de inversión mutuo.

Las organizaciones tendrán que aplicar métodos cada vez más innovadores para atraer, motivar y desarrollar a sus empleados, y ampliar el alcance de la gestión del talento a toda la vida laboral de los empleados.

Por todas estas razones **la gestión del talento se manifiesta como un proceso clave en nuestras organizaciones**; para poder atraer y fidelizar al talento y conseguir a través de esta gestión la sostenibilidad, competitividad y perdurabilidad de las empresas y por ende de los territorios en los que operan.

A lo largo de las próximas hojas, iremos desgranando qué elementos debe incluir un modelo de gestión del talento, el estado actual de la gestión del talento en las empresas de Euskadi, una comparativa respecto a prácticas avanzadas en la gestión del talento y finalmente líneas de actuación futuras para el desarrollo de la gestión del talento en las empresas de Euskadi.



1. LA GESTIÓN DEL TALENTO

Cada organización
debe determinar su propio
talento respondiendo a su
estrategia, contexto y entorno.

1.1

¿QUÉ ES TALENTO?

Hay que empezar señalando que no existe una definición única de talento y que, por lo tanto, puede responder a multitud de definiciones. Algunos ejemplos:

- Persona inteligente o apta para determinada ocupación. (RAE)
- Capacidad juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo (Pilar Jericó 2008)
- Capacidad puesta en práctica de un profesional o un grupo de profesionales comprometidos, que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados.
- Capacidad, puesta en práctica, para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos.
- Suma de capital intelectual y emocional, aportando en su conjunto valor añadido a la organización.
- ...

De las distintas formulaciones cabe destacar los elementos más comunes:

- capacidad y voluntad de aportar valor añadido,
- dentro del marco de una organización concreta,
- contribuyendo al desempeño actual y futuro.

Cada organización necesita un tipo de talento

y, por tanto, es cada organización la que debe determinar qué entiende por talento respondiendo a su estrategia, contexto y entorno. Como señalan algunos expertos "El talento sólo se puede definir de manera útil en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización" (Jimenez, Alfonso y otros. 2008).

La definición de talento vendrá dada por la reflexión sobre:

- ¿Cuáles son las consecuencias de la estrategia de la organización?
- ¿Qué cambios se esperan en el entorno? Cuáles son las tendencias en el entorno socioeconómico, mercado, las tendencias demográficas, etc.
- ¿Qué capacidades y competencias se necesitan para lograr los objetivos estratégicos y responder a los requerimientos del entorno?

Como resultado de dicha reflexión el talento podrá referirse y alcanzar a:

- Puestos y colectivos clave para la organización, tanto empresariales como de los órganos sociales de la cooperativa.
- Conjunto de personas que están situadas a la cabeza en términos de rendimiento y competencias, que alcanzan resultados superiores y que se considera son líderes o profesionales clave en el presente o en algún momento para el futuro: "los talentosos", "los excelentes".

- Todos los profesionales comprometidos y que colaboran en la consecución de resultados. Desde este punto de vista la gestión del talento no ha de limitarse a una élite de profesionales, ni debe darles un protagonismo desmesurado. El ambiente de trabajo de un conjunto de personas multidisciplinar y con expectativas, objetivos y conocimiento distintos, conectados entre sí, contagia al resto y deriva en los mayores éxitos colectivos, debido a su coordinación, complementación y trabajo en equipo (Castillo, Conrado. 2009).

Cabría preguntarse en consecuencia **qué caracteriza al profesional con talento**. En coherencia con las diversas definiciones aportadas existen distintas aproximaciones a la hora de desgarnar el talento individual, como punto de partida para su identificación.

Algunas de las ecuaciones y sus componentes:

Capacidades*Compromiso (Dave Ulrich)

- **Capacidad:** a su vez es la suma de aptitud (conocimiento y habilidades) y actitud (comportamientos habituales, que definen una forma de hacer las cosas).
- **Compromiso:** energía. Suma de energía física, emocional, mental y espiritual (ligada a valores personales).

Capacidades + Compromiso + Acción (Pilar Jericó)

- **Capacidad:** conocimientos, habilidades y competencias o actitudes, substrato básico del talento.
- **Compromiso:** motor para que el profesional aporte lo máximo y no se marche a otra empresa.
- **Acción:** puesta en práctica en el momento adecuado. Celeridad. Hacer las cosas antes

que otros. El profesional con talento no puede demorar la toma de decisiones.

Si falta alguno de los componentes no se alcanzarán los resultados superiores.

- **Disposición:** se valora las aspiraciones profesionales de la persona, la implicación con el proyecto y su compromiso para seguir invirtiendo en su carrera.

Rendimiento + Potencial + Disposición

- **Rendimiento:** el rendimiento o desempeño tiene que ser alto en los resultados e ir más allá, tener una visión de futuro y aportar mejoras enfocadas a las necesidades futuras de la Organización. Puede ser considerado tanto en términos de resultados como alineamiento con Valores corporativos.
- **Potencial:** según las necesidades estratégicas de la Organización, el potencial se puede medir en base a la flexibilidad, movilidad geográfica, capacidad de aprender y de desaprender, agilidad mental, adaptación y profesionalización continua, inteligencia emocional, influencia, liderazgo, etc., que demuestra la persona.

1.2

¿QUÉ ELEMENTOS DEBE INCLUIR UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO?

La Gestión de Talento se configura en torno a cuatro elementos principales y sus respectivas soluciones y herramientas, con un **enfoque integral**:

ENFOQUE INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

Definición de talento
Planificación de plantillas
Perfil de puestos
Modelo competencias



Marca empleador
Reclutamiento
Selección
Acogida
Identificación del talento
Análisis del potencial

Política y proposición de valor hacia los profesionales de la organización en Gestión de Talento



Planes de sucesión
Promoción
Beneficios Sociales
Compensación Total
Flexibilidad - Conciliación

Gestión del desempeño
Formación y Desarrollo
Planes de carrera
Itinerarios profesionales
Planes de movilidad

Los elementos del ciclo de gestión del talento son:

- **Definir talento:** en coherencia con la estrategia y los retos del negocio, delimitar qué tipo de talento requiere la organización -perfiles, competencias, ...- y dónde se requiere -actividades clave, puestos clave, planificación de plantillas, etc.-.
- **Identificar y captar a profesionales:** atraer y captar el talento que se necesita. Reclutar, seleccionar e integrar a los candidaturas idóneas, según la definición de talento. Identificar talento dentro de la organización. Trabajar la imagen de empleador.
- **Desarrollar:** desplegar y hacer crecer a los profesionales. Movilizar al talento existente en la organización, formarlo y desarrollar sus competencias y conocimientos para responder a los retos del negocio, así como generar cantera para puestos clave.
- **Fidelizar:** reconocer, retener, comprometer a las personas con talento.

A continuación, se describen con más detalle las distintas partes del enfoque integral de la gestión del talento.

DEFINIR: Delimitar qué y dónde se quiere

- Contenidos de esta parte del ciclo:

Definir qué es talento en la organización, qué tipo de talento y dónde se requiere. Partiendo de la estrategia definida en la Organización y teniendo en cuenta el entorno socioeconómico, mercado laboral, la estructura de la organización con sus procesos críticos que impactan en los resultados, se definirá qué es talento para la organización y sobre qué colectivos y áreas de la organización actuar prioritariamente.

- Preguntas a considerar:

- ✓ ¿Qué necesita la organización: a dónde va la empresa, sus objetivos, estrategias, cultura?
- ✓ ¿Cuáles son las competencias clave para el desarrollo de la estrategia y del negocio?
- ✓ ¿Qué puestos/perfiles son críticos para el éxito del negocio?
- ✓ ¿Qué puestos/perfiles serán necesarios para abordar los retos estratégicos?
- ✓ ¿Qué puestos impactan directamente en la cuenta de resultados?
- ✓ ¿Qué puestos van a ser estratégicos en el futuro? ¿Qué puestos son difíciles de sustituir? ¿Cuánto tiempo tardo en sustituir determinadas posiciones clave?
- ✓ ¿Dónde tengo mayores niveles de rotación no deseada?
- ✓ ¿Previsiones de jubilación y necesidades de reposición en puestos clave?

- Herramientas

- Mapa de Puestos y Profesiones

- Modelo de competencias

- Perfiles de puestos

- Planificación de plantilla

IDENTIFICAR Y CAPTAR: Atraer y reclutar

- Contenidos de esta parte del ciclo:

Identificar, atraer y captar el talento que se necesita. Reclutar, seleccionar e integrar a los candidatos idóneos, según la definición de talento. Identificar talento dentro de la organización. Trabajar la imagen de empleador.

- Preguntas a considerar:

✓ ¿Cuál es nuestra propuesta de valor a las personas? ¿Es coherente con la imagen que transmito tanto interna como externamente? ¿Qué imagen como empleador quiero transmitir?

✓ ¿Cómo voy a responder a las necesidades de talento de la organización, incorporando talento o desarrollando talento internamente? ¿Talento externo o talento interno?

✓ ¿Identifico el talento interno que tengo? ¿Cuántas personas con talento y dónde lo tengo? ¿Dispongo de candidatos adecuados y suficientes en los procesos de selección? ¿Dónde y cómo puedo reclutar el talento que necesito?

✓ Disponemos de un proceso de acogida que ayuda a la integración de las personas en la cultura de la organización?

- Herramientas

- Marca como empleador
- Reclutamiento (e-recruitment, social-recruitment, universidades, ...)

- Selección
- Acogida
- Assessment center

- Evaluación del desempeño
- Análisis del potencial

- Mapa de Talento
- Pool de talento

DESARROLLAR: Desplegar y hacer crecer

- Contenidos de esta parte del ciclo:

Mobilizar y hacer crecer al talento existente en la organización, formar y desarrollar las capacidades y competencias de las personas para responder a los retos del negocio, así como generar cantera para puestos clave.

- Preguntas a considerar:

- ✓ ¿Qué prioridad marca la estrategia a la hora de desarrollar a las personas? ¿dónde pone el foco?
- ✓ ¿Qué competencias, actitudes y aptitudes se tienen que desarrollar a futuro?
- ✓ ¿Dónde y cómo puede ir haciendo cantera?
- ✓ ¿Quién se tiene que implicar en este desarrollo? ¿Cómo implica a las personas en su desarrollo?
- ✓ ¿Cómo convierto a los empleados de alto potencial en profesionales de alto rendimiento futuro para la organización?

- Herramientas

- Gestión del desempeño
- Formación / Desarrollo
- Planes de Carrera
- Itinerarios profesionales
- Coaching/Mentoring

FIDELIZAR: Reconocer y retener

- Contenidos de esta parte del ciclo:

Reconocer, retener, comprometer a las personas con talento.

- Preguntas a considerar:

- ✓ ¿Tiene identificadas las necesidades de las personas en este ámbito? ¿Qué le demandan?
- ✓ ¿Cómo puede implicar a las personas en la consecución de nuevos objetivos estratégicos?
- ✓ ¿Qué puede hacer para fidelizar a las personas?
- ✓ ¿Qué reconocimiento da a las personas de su Organización?
- ✓ ¿Es coherente con las personas? ¿Es ejemplo?
- ✓ ¿Un sistema de reconocimiento qué beneficios le puede aportar? ¿Qué valores está poniendo en práctica?
- ✓ ¿Qué es lo mínimo que debe tener un sistema de reconocimiento en su Organización?
- ✓ Flexibilidad y política de conciliación, ¿Qué beneficios le puede aportar? ¿Qué le puede suponer?
- ¿Qué sistemas tiene que revisar o modificar? ¿Qué inversiones tiene que realizar?
- ✓ Beneficios sociales, ¿Cuáles pueden encajar en la Organización? ¿Se lo puede permitir? ¿A todos?
- ✓ Retribución variable, ¿Por objetivos? ¿Se lo puede permitir? ¿Cómo encaja en la Organización? ¿Qué beneficios le puede aportar?

- Herramientas

- Planes de sucesiones
- Promoción

- Compensación total
- Planes de flexibilidad y conciliación

Reconocimiento

1.3

¿QUÉ ASPECTOS SON CLAVE PARA UNA GESTIÓN DEL TALENTO EXITOSA?

Cada organización debe encontrar su equilibrio en la captación, retención, mejora y transmisión del talento, diseñando su propio método, según su definición de talento y características demográficas y psicosociales de su colectivo.

No obstante, según algunos estudios y sobre todo, la experiencia y de las empresas que están adoptando prácticas de Gestión de Talento, cabe extraer algunas lecciones aprendidas en relación a aspectos sobre los que incidir:

1. El talento en contexto.
2. Enfoque integral de la cadena.
3. Gestión proactiva y de riesgos.
4. Proceso continuado.
5. Nivel de despliegue e innovación en cada uno de los elementos del ciclo.
6. Enfoque a resultados.

1. Definición de talento contextualizada

- Disponer de una definición de talento contextualizada a la realidad y entorno de la organización, alineada a la estrategia y vinculada a la cultura organizativa.
- Definir qué talento marca la diferencia.

✓ Se dedica tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral.

✓ Se analiza la propia organización actual y futura.

✓ Existe un vínculo muy estrecho entre estrategia de negocio y talento.

✓ Definición formulada en términos de competencias y puestos críticos para el éxito de la empresa.

2. Integración de la cadena de talento

- Gestión integrada de la cadena de talento. Superar la visión parcial y sesgada de los subprocesos específicos de recursos humanos para planificar y evaluar los resultados del proceso global de Gestión de Talento.

✓ Se actúa en toda, en una amplia parte de la cadena de gestión del talento.

✓ Alta coordinación y eficiencia entre subprocesos.

✓ Se proyecta coherencia en los mensajes que llegan a los colectivos afectados.

✓ Departamento de Gestión de Personas organizada y funcionando no sólo por subprocesos sino también por colectivos clave, según definición de talento.

3. Gestión proactiva y gestión de riesgos

- Se dispone de capacidad de anticipación y apoya en la ejecución a la estrategia de la organización.

✓ Gestión de Personas Participa en los órganos de decisión como socio estratégico del negocio.

✓ Disponer de infraestructura de datos e información acerca del estado actual y futuro del rendimiento y potencial de la plantilla, así como de la capacidad de aplicar dicha información para desarrollar ideas y recomendaciones de carácter estratégico.

✓ Se gestionan los riesgos: identificar perfiles críticos para el futuro y medición del grado de reposición.

4. Proceso continuado

- La gestión del talento se considera un proceso continuado en el tiempo. Nunca se alcanzará un diseño absoluto, ni la mejor fórmula actual será válida para siempre.

✓ Cuestionarse qué es talento sistemáticamente, ajustando a cada generación y tipo de empleado que se tenga.

✓ Evaluación periódica del cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos.

✓ Búsqueda de equilibrio entre una gestión del talento específica, flexible y sostenible.

5. Despliegue e innovación de los elementos de la cadena

- Aplicar métodos cada vez más innovadores para atraer, motivar y desarrollar a los empleados.

✓ Se establecen métodos analíticos y estructurados para atraer, desarrollar y retener profesionales.

✓ Énfasis en la segmentación de empleados y prestar una atención especial y enfocada a cada colectivo.

✓ Se buscan nuevas formas de gestionar talento.

6. Enfoque en los resultados

- Si se pretende que la gestión del talento sea una prioridad estratégica, es imprescindible establecer desde el principio el valor que aporta y el impacto que una gestión acertada puede tener en el posicionamiento competitivo.

✓ Emplea indicadores relevantes para crear, medir y demostrar el valor del talento para el negocio y la organización.

✓ Se establecen las necesidades y contribución a resultados conjuntamente con el negocio.

1.4

PEOPLE ANALYTICS: INDICADORES A CONSIDERAR

En nuestra realidad actual, es necesario medir lo que hacemos, sus consecuencias y su evolución. Pensar en seguir realizando una gestión de personas sin que esté refrendada en datos, es como conducir con un ojo cerrado. **Desarrollar un modelo de People Analytics** supone, entre otras cosas, la digitalización del ámbito de gestión de personas. No es objeto de esta guía el explicar cómo desarrollar un modelo de People Analytics pero sí que a continuación exponemos una serie de indicadores para la revisión y ajuste del sistema. Estos tienen que estar al servicio de la estrategia definida, por lo que deben estar diseñados para dar respuesta a toda la Organización, no sólo al departamento de Gestión de personas, y deben ser fáciles de medir y de seguir.

A la hora de establecer los indicadores se tiene que involucrar a los beneficiarios de los servicios de gestión de personas, ya que son ellos los que tienen que establecer junto al responsable del departamento de gestión de personas, qué datos necesitan del área para saber si se está o no cumpliendo la estrategia. Es decir, cómo impactan los procesos de personas en el resto de las unidades de la Organización y como se relaciona la aportación de valor del talento con los resultados empresariales.

¿Qué necesitamos medir y qué información nos va a proporcionar?, ¿Para qué?, ¿Cómo hacerlo? Y ¿Cuándo necesitamos el dato?

Es necesario establecer un conjunto de indicadores que se complementen entre sí y que según la finalidad pueden ser indicadores que aporten una perspectiva estratégica u operativa.

La perspectiva estratégica considera el impacto de la gestión en el rendimiento o posicionamiento de la Organización. Por ejemplo: ingresos por empleado, resultados operativos por equipo de trabajo. La perspectiva operativa maneja indicadores de eficiencia y eficacia que se pueden medir de manera cuantitativa o cualitativa a corto plazo, por ejemplo: rotación no deseada del colectivo "talento", gastos de reclutamiento y selección, coste de remplazo.

Algunos ejemplos de indicadores pueden ser:

A nivel estratégico indicadores que midan el impacto de la gestión del talento en los resultados pueden ser:

- $\text{Ingresos o ventas promedio por trabajador} = \frac{\text{Ingreso}}{\text{Trabajadores Efectivos}}$ (plantilla media)
- $\text{Gastos promedio por trabajador} = \frac{\text{Gastos}}{\text{Trabajadores Efectivos}}$
- $\text{Productividad por trabajador} = \frac{\text{Ingreso} - (\text{Gastos Suelos Salarios y Beneficios})}{\text{Trabajadores Efectivos}}$.
- $\text{Gastos de Recursos Humanos por trabajador de la entidad} = \frac{\text{Gastos RRHH}}{\text{Trabajadores Efectivos}}$
- $\text{Participación de los gastos de operación de RRHH en los gastos de la entidad} = \frac{\text{Gastos de Operación de RRHH}}{\text{Gastos totales de la operación}}$.
- Satisfacción de clientes.
- $\text{Ampliación de cartera de clientes} = \frac{\text{captación de nuevos clientes por el colectivo designado como talento}}{\text{captación total}} * 100$

Otros indicadores que impactan en las cuatro partes del ciclo de gestión del talento serían:

Definir:

- Productividad colectiva: ingresos generados por el colectivo/número de personas que han participado en el programa talento.
- Resultados operativos por equipo de trabajo.

Identificar y captar:

- Promoción interna= N° de puestos cubiertos internamente/total de puestos cubiertos
- Cobertura del talento por área, sexo, edad
- Coste de la selección= Gastos de reclutamiento y selección/N° de personas que han ingresado en la empresa.
- Selección realizada= N° personas que han

ingresado en la empresa / Promedio de trabajadores (total)*100 (%)

- Efectividad de la selección= Total de personas vinculadas en un año / N° de trabajadores contratados (Total)*100
- Promociones realizadas=Empleados promocionados/Total de vacantes internas.
- Efectividad de la promoción=Empleados promocionados vinculados a su nuevo puesto en un año/N° de trabajadores promocionados.

Desarrollar:

- Efectividad de la formación= Valor monetario obtenido/coste total del programa
- % de empleados formados en una competencia clave
- Experiencia= Años de experiencia del personal/ N° personas

- Evolución del nivel de desempeño= N° de empleados con desempeño óptimo / Total evaluados
- Adecuación competencial= N° personas con perfil adecuado/ N° personas con perfil inferior
- Gestión formación:
 - N° horas de formación / total de horas de trabajo.
 - % de horas de formación/persona.
 - N° horas de formación/plantilla
 - N° horas de formación/persona
 - N° horas de formación/profesional
 - N° horas anuales de formación por empleado
 - N° horas de formación
 - Promedio de horas de formación/persona
- Gestión del compromiso:
 - Personas que participan en equipos de mejora y de proceso / Plantilla total
 - % de Personas que participan en proyectos de innovación
 - N° de proyectos exitosos / N° de ideas realizadas (total) * 100
 - N° horas dedicadas a proyectos de innovación y mejora
 - N° horas dedicadas liberadas para dedicación a proyectos de innovación y mejora
 - % de personas propietarios de los procesos
 - % de plazas adjudicadas respecto a ofertadas
- Gestión de la mejora = $\text{Costo del proceso mejorado} / \text{costo del proceso anterior (total)} * 100$

Fidelizar:

- Coste de rotación no deseada= Media estimada de costes de selección y contratación + costes de desarrollo y formación + estimación del lucro cesante de esas personas * número de personas que dejan la empresa
 - Coste de rotación no deseada= Coste de selección nuevas personas + coste de formación y desarrollo para estar al 100% en el puesto+ el tiempo en adaptarse al puesto*número de puestos que hay que cubrir
 - Rotación no deseada del colectivo "Talento"
 - Rotación no deseada nuevos talentos= Salida < 12 meses desde la fecha de contratación/Nº total de salidas
 - Mediciones cualitativas sobre el compromiso/ satisfacción de las personas
 - Impacto de los supervisores en la satisfacción del equipo, analizando la correlación entre la evaluación del supervisor, la rotación y el clima en el equipo.
- Absentismo en puestos clave
 - Absentismo= N° empleados con ausencias no planificadas/Total de empleados
 - Incremento porcentual en empleados que aspiran a puestos clave/ total empleados
 - Satisfacción del empleado evaluado con la encuesta de clima laboral.
 - Productividad personas con flexibilidad horaria= $\text{Ingresos producidos por el colectivo}/N^{\circ}$ de personas del colectivo con flexibilidad.

2.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS DE EUSKADI

Una vez clarificado qué tipo de prácticas se integran en la gestión del talento proactiva en una organización y explicada la forma en la que una organización puede empezar a trabajar la gestión del talento, pasamos a exponer la situación de la gestión del talento en las organizaciones de Euskadi que han participado en este estudio.

Para ello, se han tenido reuniones presenciales o telemáticas y de forma puntual a través de cuestionarios on-line con una serie de empresas de Euskadi de diferentes sectores, tamaños, longevidad y formas jurídicas.

La gestión del talento en las empresas participantes está en diferentes estadios de evolución lo que condiciona el análisis de las prácticas que se recogen a continuación, no pudiéndose abordar todos los elementos anteriormente descritos como modelo integral de la gestión del talento.

2.1

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS PARTICIPANTES

Las empresas participantes en este estudio son las siguientes:

ALBACORA, AMPO, BATZ ZAMUDIO, BERRITEK, BILBAO EXHIBITION CENTRE, CIKAUTXO, COOPENOR, DANFOSS,, EDERFIL BECKER, FAGOR ARRASATE, IDISTEK ELECTRONIC MANUFACTURING, IRIZAR, KLODE MEDIA, KREAN, LACOR, MAIER, MB SISTEMAS, MERCABILBAO, NORTEGAS, OBE HETTICH, ORKLI, OSARTEN, P4Q ELECTRONICS, PLASNOR, RTS, SANTO TOMAS LIZEOA, SNA EUROPE, TEKNIKER, ULMA CARRETILLAS, ULMA FORJA, ULMA PACKAGING, VELATIA

Con el fin de proteger la confidencialidad de las mismas todos los datos son mostrados de forma agregada y anonimizada.

2.2

PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS DE EUSKADI

En un ambiente cambiante como el que habitamos, asumir que la persona que seleccionamos para incorporar a nuestra plantilla seguirá cumpliendo con los requisitos del puesto de manera continuada en el tiempo, es algo que a ninguno nos cuesta trabajo entender. A la hora de decidir a qué candidato o candidata seleccionamos, no nos basamos únicamente en las capacidades y conocimientos actuales de la persona, sino que también tenemos en cuenta su capacidad para crecer en su puesto de trabajo. **Para potenciar el desarrollo y crecimiento de las personas que componen nuestra organización, es necesario invertir en su formación y gestionar otros elementos de forma sistémica.**

Como inversión a corto plazo, es el paso necesario para desarrollar las capacidades necesarias para el desempeño de sus responsabilidades actuales pero planteado como una inversión a medio plazo, permite desarrollar las capacidades y conocimientos necesarios para el desarrollo e implantación de una estrategia definida.

Además de los beneficios anteriores, tiene otros efectos positivos como son la reducción del

absentismo, la disminución de la rotación no deseada o el incremento de la satisfacción laboral (Puchol, 2007). A su vez, Richard Guzzo de la Universidad de Nueva York, tras el análisis de 98 estudios sobre desempeño y sistemas de gestión de personas demostró que existe una relación positiva entre la inversión en formación y la mejora del desempeño. **Tal es la importancia y los beneficios de la formación para las organizaciones que en esta guía le hemos dedicado una atención particular dentro de la gestión del talento** y hemos querido poner el foco en cómo las empresas la gestionan, indagando con detalle en las características de esa gestión.

GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

¿CUÁL ES EL PANORAMA DE LAS EMPRESAS DE EUSKADI EN CUANTO A LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN?

Es positivo destacar que de entre las empresas encuestadas, **un 74% realizan una detección de necesidades de formación teniendo en cuenta la estrategia de la empresa.** Este alto porcentaje se

mantiene para las diferentes tipologías de empresas participantes, ya sean cooperativas o sociedades anónimas/limitadas, grandes o pymes, del sector industrial o del sector servicios.

Sin embargo, a la hora de preguntar por los sistemas de gestión de la formación, **el porcentaje de empresas que aseguran realizar un proceso sistematizado cae al 53%.** De hecho, el porcentaje de las empresas que realizan un plan de formación ronda el 60%, obteniendo valores más elevados únicamente en las empresas de más de 251 trabajadores.

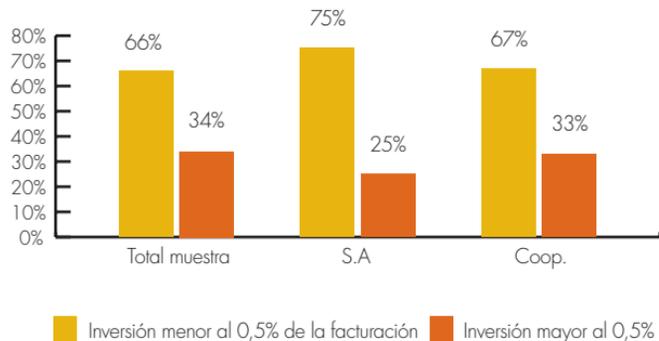
Como muestra de la importancia de oficializar las formaciones detectadas como necesarias, es que entre aquellas empresas que realizan planes de formación anuales o bienales, tengan o no un sistema de gestión más desarrollado, **únicamente un 5% admiten no haber llegado a unos cumplimientos del mismo del 30%.** Es decir, la realización del plan aumenta la posibilidad de llevar a cabo acciones formativas.

En cuanto a la inversión que realizan las empresas de Euskadi en acciones formativas,

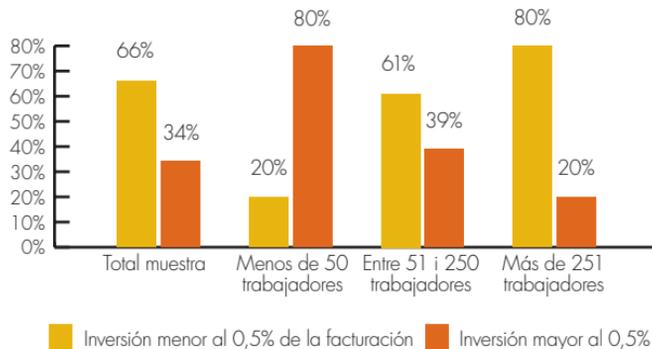
un **66% de las empresas invierten menos que el 0,5% de su facturación** en formación y un **34%** de las mismas invierten más del 0,5% de su facturación. Si diferenciamos las empresas por su forma jurídica vemos que la inversión que realizan las cooperativas es mayor que la que realizan las sociedades anónimas.

Si analizamos esa misma inversión en relación con el número de personas en plantilla, vemos que **el esfuerzo de inversión es mucho mayor en las pequeñas empresas que en las grandes**, en las cuales la inversión en formación no se mantiene al mismo ritmo que el crecimiento en facturación.

Inversión en formación en relación a la facturación por forma jurídica



Inversión en formación en relación a la plantilla

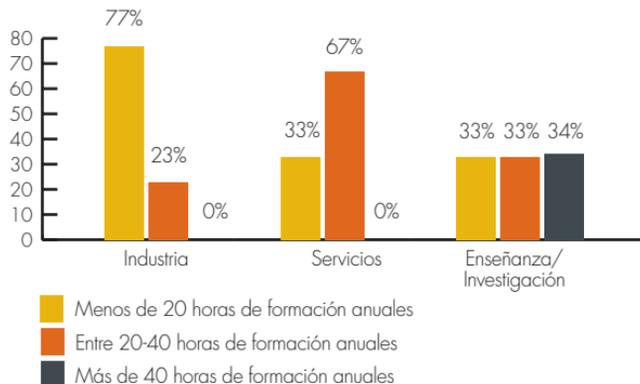


Un 32% de las empresas de Euskadi ha formado a más del 70% de las personas que componen su plantilla en los últimos ejercicios, y solamente el 5% han formado a menos del 30%. La mayoría se sitúa entonces en unas ratios de plantilla formada intermedios y no se aprecian grandes diferencias en las distintas segmentaciones posibles.

Cabe destacar, que el 67% de las empresas que pertenecen a sectores como la enseñanza o la investigación han formado a más del 70% de su plantilla en los tres últimos años.

En este estudio también se ha analizado el indicador de las horas que se invierten en formación, precisamente por la relación que tiene con el coste salarial que supone para las empresas, y por ser un esfuerzo que debería reconocerse. Una vez más, las empresas que pertenecen a los sectores de la enseñanza y la investigación son las que más horas dedican a la formación (más de 40 horas anuales de media por persona. En cuanto a sectores, en segundo lugar, de horas de formación dedicadas por persona encontramos al sector servicios y por último al sector industrial.

Horas de formación anuales por persona



TIPOLOGÍA DE ACCIONES DE FORMACIÓN REALIZADAS

La inversión en formación puede darse en distintos ámbitos de conocimiento y analizar la naturaleza de esta, nos ayuda a cualificar la inversión realizada. A continuación, mostramos las distintas familias de conocimiento en las que se ha dado esa formación.

PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El 30% de las acciones formativas realizadas por las empresas en Euskadi atienden a la necesidad de formar a los empleados en materia de riesgos laborales.

Este porcentaje del 30% de dedicación a la formación en prevención de riesgos laborales indica dos aspectos relevantes:

- La formación en prevención de riesgos laborales supone una partida importante de la inversión en formación.
- El 70% de la inversión en formación que

realizan las empresas de Euskadi está dirigida al desarrollo de habilidades y conocimientos.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

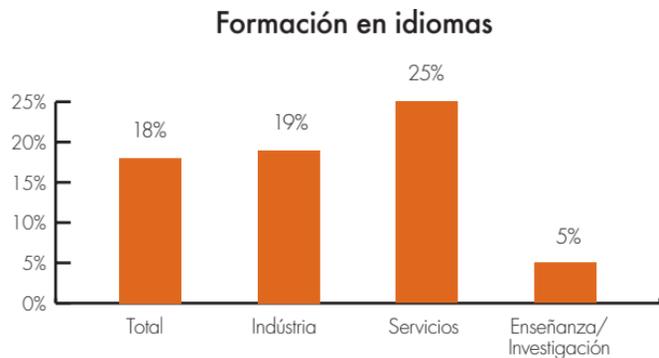
El apartado conocimientos técnicos supone el 27% de las acciones formativas que se realizan en las empresas de Euskadi. Aquí se engloban todos aquellos conocimientos específicos para la actualización en tecnologías y procesos.

Analizando las distintas segmentaciones posibles por tamaño de empresa, forma jurídica o sector, la inversión es algo mayor en el sector industrial que en el sector servicios, pero seguramente responde a la naturaleza más técnica de la industria frente al sector servicios.

IDIOMAS

Siendo un conocimiento técnico en sí mismo, se ha decidido darle un tratamiento diferenciado del resto por el peso que supone respecto al global de las

acciones. **El 18% de las acciones formativas totales se realizan en idiomas.**



En este caso, sí observamos que el sector servicios es el que más invierte en mejorar las habilidades lingüísticas de sus colaboradores.

Indudablemente **es el inglés el que más horas de formación acumula**, pero otros idiomas como el francés o el alemán no se quedan atrás.

DIGITALIZACIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

También englobable dentro de los conocimientos técnicos, hemos querido poner el foco en la inversión que realizan las empresas de Euskadi en formaciones directamente relacionadas con la digitalización, nuevas tecnologías y la industria 4.0. **Este tipo de formación supone un 11% de las acciones para las empresas de nuestro contexto.** Cuando hablamos de la digitalización del mundo industrial nos referimos principalmente a la robótica avanzada, la fabricación aditiva o impresión 3D, el 'internet industrial de las cosas', la inteligencia artificial, la "realidad extendida", el aprendizaje algorítmico (machine learning)...

Por ejemplo, algunos estudios calculan que, si bien alrededor del 54% de los empleados en grandes empresas mundializadas requerirán procesos de recualificación por la innovación tecnológica, tan solo el 30% de empleados en puestos con mayor riesgo de automatización digital de sus tareas centrales están recibiendo formación (World Economic Forum, 2018: 6-13). Mientras que los procesos de formación continua en las empresas, **además, se siguen concentrando en aquellos empleados y**

empleadas ya altamente cualificados, reforzando así el proceso de polarización por implantación de la digitalización pronosticado (¿cómo una profecía autocumplida?). Quienes más requieren la formación para no quedar excluidos son los que menos la reciben en sus empresas: polarización de la cualificación y polarización de la formación.

SOFT SKILLS

Las llamadas soft skills abarcan un abanico muy amplio de habilidades interpersonales tales como el liderazgo, la comunicación, la colaboración, la gestión emocional, la toma de decisiones, la gestión de los conflictos, la gestión de equipos, la gestión del tiempo... y un largo etcétera. Se centran en quiénes son las personas, en lugar de en qué están capacitadas.

Un estudio realizado por MIT Sloan concluyó que una prueba de formación en soft skills controlada de 12 meses en cinco fábricas diferentes produjo un retorno de inversión (ROI por sus siglas en inglés) del 250% en solo ocho meses.

El Stanford Research Institute International determinó que el **75% del éxito a largo plazo en un determinado puesto de trabajo está basado en el dominio de las habilidades blandas**, y solo el 25% de ese éxito laboral proviene de las habilidades técnicas.

LinkedIn publicó recientemente una lista de las **soft skills más demandadas, y el liderazgo, la comunicación, la colaboración y la gestión del tiempo** resultaron ser las que los empleadores buscaban activamente.

Siendo tan amplia la lista de posibilidades de formación, y tan habitual el discurso en el que se reconoce la importancia de este tipo de capacidades, **sorprende que supongan un escaso 9% del total de acciones realizadas por las empresas en Euskadi**. Además, son una de las formaciones más valoradas por la plantilla, ya que la adquisición de herramientas útiles para el desempeño de la labor diaria es rápidamente apreciada por ellos.

Según indican los análisis de tendencias de gestión del talento, **las principales empresas están identificando las habilidades críticas para el futuro de la empresa, y entre ellas aparecen**

principalmente las habilidades de colaboración (58%), las habilidades para la autogestión (49%) y la apertura al cambio (35%) (Mercer, 2021). En definitiva, son habilidades que ayudan a los y las empleadas a adaptarse al mundo actual.

OTRAS

Aunque sólo ocupan un discreto 5%, hemos observado una tendencia en las empresas de ofrecer formación a sus empleados y empleadas relacionados con el bienestar físico y psicológico, talleres de corrección postural, de gestión del estrés, etc. Nos parece una tendencia interesante en cuanto este tipo de capacitaciones ayudan a las personas a autogestionarse e incrementan su nivel de satisfacción e identificación con la organización.

¿CUÁLES SON LOS COLECTIVOS QUE RECIBEN FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DE EUSKADI?

Si analizamos a las personas que han recibido formación en función de su género, el 55% eran hombres y el 45% mujeres. En el caso de las cooperativas existe una proporción más igualitaria (50-50), que en el de las sociedades anónimas o limitadas en el que la proporción se decanta a favor de los hombres en un 58%.

En el sector industrial es donde más desigualdades encontramos, siendo un 68% los hombres que reciben la formación. Este resultado está obviamente influenciado por el hecho de que en este tipo de empresas las plantillas están formadas por más hombres que mujeres, de ahí que reciban más formación. Pero el hecho de que si analizamos el dato en función del resto de criterios que hemos utilizado en nuestra encuesta, el número de mujeres formadas siempre está por debajo que el de hombres formados (excepto en los sectores de enseñanza e investigación donde hay una clara mayoría de mujeres empleadas), nos pone en alerta, ya que no se puede explicar exclusivamente por la naturaleza de las plantillas.

Analizando a las plantillas en función de su edad, hemos detectado que **son las personas entre 30-45 años las que más formación reciben en las empresas, rondando el 50% en prácticamente todos los criterios de análisis.** El otro 50% se reparte entre los menores de 30 años y los mayores de 45 años.

En cuanto a la clasificación de los colectivos en función de sus responsabilidades, **son los técnicos y operarios los que más formaciones reciben.** Como tendencia, los técnicos reciben más formación técnica y de prevención de riesgos laborales mientras que los mandos intermedios y directivos reciben menos capacitación, pero cuando lo hacen está más relacionada con las habilidades soft skills.

Atendiendo a la modalidad en que se realizan las formaciones podemos identificar si son impartidas por una persona de la empresa, es decir formación interna; o si bien el proveedor de formación es un organismo exterior. **La formación interna es una opción poco extendida** todavía en las empresas de nuestro entorno. De hecho, la totalidad de las sociedades anónimas/limitadas encuestadas afirman recurrir a un formador interno en menos del 30% de

las formaciones realizadas. En todos los criterios de clasificación además la formación interna fue inferior al 50%. Son las cooperativas las que más recurren a los recursos internos.

En cuanto a si se realizan las acciones en modalidad online, observamos que todavía las empresas de Euskadi son reticentes a emplear esta manera de realizar una formación. De hecho, **cerca del 60% de las empresas afirma recurrir a la teleformación en menos de un 30% de las ocasiones.**

Sin embargo, un gran porcentaje de las empresas encuestadas asegura que la crisis del Covid-19 ha influido en el número de teleformaciones que han realizado este año, y que seguramente suponga un punto de inflexión para los siguientes ejercicios.

OTROS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO

La gestión del talento en las empresas va más allá de la gestión de la formación e implica otros sistemas de gestión de personas. En el capítulo 1 de este informe hemos expuesto los elementos a considerar para una gestión integral del talento que abarcan desde el inicio de la relación con el talento hasta la terminación de esa relación.

Sin embargo, las métricas e indicadores están menos desarrolladas que en el ámbito de la gestión de la formación, pero comparten con ella la dificultad de poder medir el impacto y el retorno de la inversión.

Es por ello, por lo que en este estudio no desarrollaremos tantos indicadores cuantitativos como en la gestión de la formación y el análisis tiene un carácter más cualitativo. A su vez los diferentes grados de desarrollo en la gestión del talento de las empresas de Euskadi hacen que nos centraremos en aquellas prácticas más extendidas y de mayor impacto en las personas.

ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

Como explicábamos en la primera parte de esta guía, para gestionar correctamente el talento, es importante tener identificado quiénes son las personas con más potencial de desarrollo y crecimiento profesional.

En general las empresas encuestadas afirman tener identificado su talento clave. El 71% de las empresas de más de 251 trabajadores los tiene identificados. En cuanto a sectores, el de servicios es el que más trabaja en este sentido, con un 75% de las empresas.

Además, las empresas deben tener claro cuáles son los perfiles que quieren atraer, ya sea por sus conocimientos y/o competencias. Preguntados por si tienen identificados aquellos puestos y perfiles que van a ser estratégicos en el futuro para su organización, son menos las empresas que confirman realizar este ejercicio. Una vez más son las empresas de gran tamaño las que mayor porcentaje presentan, y en este caso son las empresas del sector industrial las que trabajan más en este aspecto (50%) que sus compañeras del sector servicios (25%).

Sin embargo, **la inversión que las empresas hacen para desarrollar su marca empleadora sigue siendo muy baja y solo el 26% de las mismas desarrolla algún tipo de actividad en este ámbito.**

Muchos de los puestos de trabajo relacionados con la digitalización y la Industria 4.0 son identificados como estratégicos (programadores y desarrolladores, puestos relacionados con la ciberseguridad, analítica de datos, inteligencia artificial, autómatas programables y la privacidad digital son algunos de ellos). Además, percibimos una tendencia a digitalizar los departamentos de marketing de las empresas. El marketing offline va dejando paso poco a poco a perfiles especializados en las estrategias online como el SEO, SEM o Afiliación. Sin embargo, las medidas que las empresas están adoptando para atraer este tipo de perfiles siguen siendo escasas y no estructuradas.

De forma añadida, **las nuevas generaciones manifiestan un cambio en sus valores con relación al ámbito laboral que implica entre otros valores, fidelidad a sus intereses** y no a la empresa, la búsqueda de oportunidades de

desarrollo profesional, buen ambiente de trabajo, etc. Estos valores unidos a la crisis demográfica muestran un mercado laboral futuro muy dinámico, donde la atracción del talento también incluirá la necesidad de desarrollar políticas y prácticas que hagan atractivo mantenerse en una misma organización entendiéndolo como un proceso de inversión mutuo.

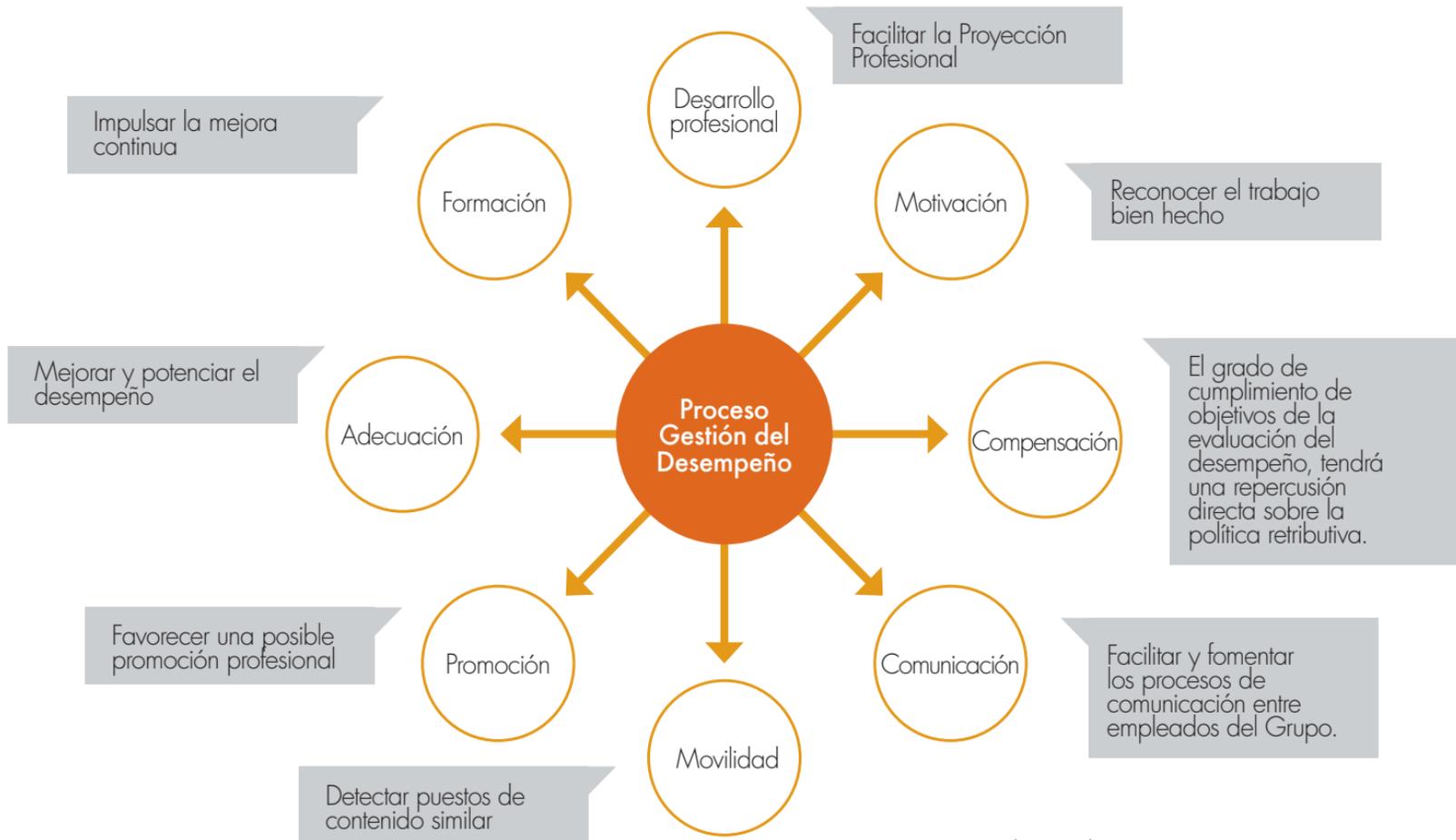
Por lo tanto, **la atracción del talento deberá ser mucho más proactiva y planificada a medio plazo en la que las empresas deberán invertir en su reputación social**, así como en ganar influencia respecto al mundo académico del que surgirán sus futuros colaboradores. No serán las Universidades y Centros de Formación los que se preocupen de asegurar la inserción laboral de sus alumnos, sino que serán las empresas las que invertirán en intentar atraer a los futuros trabajadores a través de diversas prácticas.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño es un proceso continuo para planificar, monitorizar, evaluar y potenciar el nivel de ejecución de las personas en plantilla. Este sistema impacta de manera directa sobre la estrategia empresarial, en la medida en que la estrategia plasma todos los objetivos y planes de la organización y por lo tanto requiere unos sistemas de control que aseguren su cumplimiento (Khanti, 2007).

La gestión del desempeño es el corazón de cualquier sistema de gestión de personas y una vez definido es sobre el que pivotarán el resto de los sistemas. A continuación el gráfico de la derecha, mostramos las relaciones que tiene con otros sistemas.

El 42% de las empresas de Euskadi tienen instaurado algún sistema de gestión del desempeño. Este % sube al 50 en el caso de las sociedades anónimas/limitadas y a un 60 en las empresas de menos de 50 trabajadores y menos de 25 años. Hemos observado también que en las empresas del sector industrial están más implantado este tipo de sistemas que en las del sector servicios.



PLANES DE CARRERA

Los planes de carrera son una técnica de retención del talento que consisten en un plan de formación y desarrollo a la medida de la persona. Sin embargo, **sólo un 11% de las empresas encuestadas afirma llevarlos a cabo de manera estructurada.** El gestionar planes de carrera supone una fuente de diferenciación respecto de otras organizaciones y nos permite comunicar al talento que está fuera de nuestra organización cual es el futuro desarrollo profesional que podemos ofrecerle y supone a su vez una gestión planificada del desarrollo del talento interno.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Consiste en evaluar las competencias específicas para cada puesto de trabajo y para el crecimiento personal y profesional.

Sin embargo, sólo el **37% por ciento de las empresas encuestadas lleva a cabo una gestión por competencias.** Ésta se puede aprovechar tanto para la selección, como para el establecimiento de planes de formación y planes de carrera, facilita la

evaluación del desempeño y el desarrollo. Por eso sorprende un porcentaje tan bajo. Solo en el caso de las empresas de gran tamaño el porcentaje sube al 57%.

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

El proceso de la Dirección por Objetivos se articula en tres fases: planificación, seguimiento y evaluación. En estas diferentes fases se establecen los objetivos y principales compromisos tanto de la persona, del área como la organización en su conjunto. Una vez aprobados, debe hacerse un seguimiento y posteriormente una evaluación del grado de consecución de estos.

El porcentaje de empresas de Euskadi que utilizan una dirección por objetivos se limita al 37% al igual que en la gestión por competencias. En el caso de las empresas de gran tamaño también aumenta al 57%. Además, de estos en su mayoría admiten enfocarla únicamente a puestos de responsabilidad, mandos intermedios y directivos.

Estos 4 sistemas analizados (gestión del desempeño, planes de carreras, gestión por competencias y dirección por objetivos) están estrechamente interrelacionadas y observamos **que cuando está presente una gestión por objetivos es habitual que también se realice una gestión por competencias y un tratamiento sistemático de la gestión del desempeño**. La evaluación del desempeño está algo más extendida, pero tal y como veremos en las líneas de actuación futuras y las tendencias actuales, las organizaciones deberían replantearse el enfoque que le dan a este sistema.

Muchas de las organizaciones participantes dan más peso a la gestión del pasado (desempeño) que a la construcción de planes de acción que nos permitan mejorar el futuro (desarrollo) y las empresas más avanzadas en la gestión del talento llevan años cambiando estos sistemas.

MENTORIZACIÓN

Muy relacionada con la formación interna que comentábamos en el apartado sobre gestión de la formación, la mentorización o mentoring es un proceso

de enseñanza en el que una persona con más experiencia y conocimientos asume el rol de mentor de otro compañero para que amplíe sus habilidades y conocimientos.

Es una práctica poco habitual en nuestro entorno todavía (11%). Sin embargo, está cogiendo fuerza y en los últimos años aparece entre las tendencias en la gestión de personas.

A continuación, vemos de forma gráfica el grado de implantación de estos sistemas de gestión del talento en las empresas de Euskadi:



2.3

NUEVOS MODELOS DE TRABAJO

La flexibilidad y el teletrabajo mejoran la conciliación entre la vida personal, familiar y profesional, debido a la eliminación de los tiempos dedicados a los desplazamientos y a la mejor organización de los horarios.

En el ámbito empresarial también se han observado beneficios, contrariamente a lo esperado por muchos, se produce un incremento en los niveles de productividad, vinculados a la mejora de los niveles de compromiso, motivación y satisfacción. **Además, el trabajo flexible se identifica como un elemento de atracción de talento**, al ser altamente valorado por los profesionales.

Los modelos híbridos en los que presencialidad y trabajo en remoto se vayan entremezclando van a ir imponiéndose en los próximos años.

En el estudio realizado por Prospektiker y LKS Next sobre el impacto potencial de la implantación del trabajo flexible en Euskadi ya en el 2014 (investigación auspiciada por la Diputación Foral de Euskadi), los beneficios cuantitativos de los modelos de trabajo híbridos serían los siguientes:

- 74.658 personas trabajadoras podrían ser susceptibles de realizar dos jornadas a la semana de trabajo flexible, lo que supone un 25,9% de la población empleada.
- Cada una de estas personas ahorrará a su empresa anualmente 3.516 euros, lo que supone en empresas de cien trabajadores un montante de 352.000 euros
- La propia persona que trabaje a distancia obtendrá un beneficio económico de 586 euros por año en gastos de transportes y otros gastos.
- Para el conjunto de Euskadi el ahorro económico que la implantación de dos días supondría alcanzaría los 317 millones de euros.
- Por último, se evitaría la emisión de 1.515 toneladas de CO2 a la atmósfera por la reducción del tráfico y se podría aminorar el número de accidentes de tráfico en 98 accidentes, es decir, el 10,4% de los accidentes de tráfico in itinere que se producen en Euskadi.

A pesar de todos estos beneficios reconocidos, en las empresas de Euskadi no está extendida

la cultura de la flexibilidad a unos niveles demasiado elevados, estando presente en un 32% de las empresas consultadas. Sí que hemos percibido que en las empresas de más reciente creación es más habitual que haya flexibilidad que en aquellas que cuentan con más de 25 años de historia.

En cuanto al teletrabajo específicamente, los porcentajes son similares. Muchas han reconocido además haber ofrecido esta opción a raíz de la crisis del Covid19, pero que tras la exitosa experiencia se plantean seguir ofreciendo la posibilidad de trabajar desde su hogar a sus colaboradores.

De hecho, entre los motivos por los que la flexibilidad es tan baja en nuestro territorio podemos destacar los siguientes:

- Falta de políticas centrales que ayuden a la implantación y promoción del trabajo flexible. Por ejemplo, en Reino Unido el Gobierno implantó durante los años 90 un marco legal para impulsar el trabajo flexible, mientras que aquí la legislación no se ha desarrollado hasta el 2020. Valga también como ejemplo que el Gobierno Vasco ha desarrollado pruebas piloto satisfactorias

respecto al teletrabajo desde al año 2011 pero no ha sido hasta el año 2021 cuando ha tomado la decisión de extenderlo y regularlo.

- Una cultura empresarial reacia a la idea del teletrabajo, unida a una mentalidad de desconfianza y paternalismo sobre los profesionales.
- La falta de una evaluación del desempeño basada en el trabajo por objetivos que permita dejar atrás indicadores desfasados como el presencialismo.

Hasta ahora estos factores han impedido impulsar el trabajo flexible en el entorno laboral, pero puede que nos encontremos ante un cambio de paradigma debido a la pandemia del coronavirus.

La implantación de la cultura flexible supone modificar las relaciones laborales, basándose en la confianza entre los distintos agentes que componen la organización. Las características sobre las que pivota la cultura flexible giran en torno a los siguientes principios y elementos clave:

PRINCIPIOS

Organización orientada a las personas, al logro y a los resultados.

Organización basada en **valores** vinculados a la **confianza**, **compromiso**, **responsabilidad** y **profesionalidad**.

Transparencia

ELEMENTOS CLAVE

Visibilidad

Liderazgo: delegación y empoderamiento

Sistemas de gestión de personas: **gestión por objetivos > evaluación del desempeño.**

Sistemas de información y comunicación.

The background features a network of white lines connecting various points, overlaid on a blurred image of several people. The overall color palette is a gradient of blue and purple. A large, solid blue triangle is positioned on the right side of the frame, pointing towards the center.

3.

CONCLUSIONES Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN FUTURAS

Aprender más rápido que
nuestros competidores,
como ventaja competitiva.

A lo largo de este informe hemos ido desgranando el estado del arte en la gestión del talento de las empresas de Euskadi, cuáles son los elementos clave que tienen que considerar para abordar prácticas integradoras e integrales en su gestión y hemos comparado sus prácticas con las de otros territorios y hemos analizado lo que diversos estudios indican sobre tendencias de futuro.

A continuación, enumeramos las conclusiones más relevantes en cuanto a la gestión del talento en Euskadi:

- **La necesidad de aumentar la inversión en la atracción y desarrollo del talento se acrecienta:** lejos de considerar deficiente la realidad de nuestras empresas en cuanto a la gestión del talento, sí se percibe claramente la necesidad de seguir intensificando las acciones y medidas que se van adoptando. En ese sentido vemos como otros territorios a nivel europeo (conjuntamente entre sus instituciones y empresas) están invirtiendo en aumentar su atractivo para atraer talento y Euskadi y sus empresas necesitan seguir desarrollando esa propuesta de valor que nos permita mantener la competitividad

de nuestras empresas con la incorporación y desarrollo de nuevas capacidades. Muchos estudios avalan de forma consistente que existe una relación estadística positiva entre la riqueza de un territorio y la inversión que se realiza para el desarrollo de su talento, y esto, unido a una pirámide generacional problemática, hace que esa inversión se tenga que mantener y acelerar para mantener la competitividad de las empresas de Euskadi. En la mayoría de los sectores en los que compiten las empresas de Euskadi, se encuentran con un mercado globalizado en el que existe una desventaja en cuanto a los costes respecto a sus competidores. Esta realidad empuja a nuestras empresas a competir a través de la innovación y esta propuesta al mercado solo se puede desarrollar, nuevamente, por apostar por el desarrollo del talento local y por la atracción del talento de otros territorios.

- **La economía de Euskadi (y por ende sus empresas) están viviendo por un lado una terciarización de su economía y por otro lado sectores como las biociencias, la inteligencia artificial u otros empiezan a surgir con fuerza en el territorio.** Como

consecuencia de esta transformación de la economía es necesario adecuar también la propuesta formativa a las nuevas necesidades de las empresas. El número de plazas y los equipamientos necesarios para las nuevas profesiones de alto valor añadido que van surgiendo en el territorio requieren de una adaptación más rápida de la oferta formativa. La escasez de talento en algunos sectores y profesiones está empezando a ser un problema real para poder competir y se empiezan a dar desequilibrios en los que el potencial comercial de la empresa se ve frenado por el menor crecimiento de la capacidad de desarrollo de esa misma propuesta. La velocidad de cambio es mayor en la economía que en el mundo educativo y es necesario acompasar ambos para que las empresas puedan seguir siendo competitivas y puedan abordar procesos de crecimiento.

- **La velocidad de cambio no solo afecta a los aspectos mencionados, sino que los propios valores de las nuevas generaciones** o las posibilidades que abren las nuevas tecnologías hacen que la propia naturaleza del trabajo

se vea modificada en algunos aspectos que hasta ahora se mantenían como estables. La empleabilidad cobra más importancia que la seguridad o la flexibilidad frente al presentismo se presentan encima de la mesa como elementos que están transformando nuestro entorno de trabajo. En este sentido el trabajo flexible se presenta como un ámbito al que es difícil ponerle puertas y donde modelos híbridos de presencialidad se irán imponiendo a lo largo de los próximos años. En este sentido ahondar en la generación de una cultura basada en la confianza mutua y menos basada en el control de los procesos y las personas requiere a su vez del desarrollo de unas capacidades en los líderes de las empresas, así como de la incorporación de sistemas de gestión diferentes.

- **Por último, cabe concluir que, en las empresas, el abordaje de estos retos ha de llevarse a cabo de forma sistémica e integral** y deben definir qué talento necesitan, deben identificar claramente donde está ese talento, deben invertir para desarrollar una propuesta atractiva para el mismo, deben fidelizarlo y deben desarrollarlo constantemente

para mantener la competitividad de la propia empresa.

Como podemos extraer de estas conclusiones la gestión del talento se ha convertido en un proceso clave para la competitividad de las empresas, tanto como lo ha podido ser en el pasado el acceso a financiación, el dominio del proceso productivo o el acceso a nuevos mercados.

En este sentido, para los próximos años, en el ámbito de la gestión del talento se vislumbran una serie de tendencias, que en la medida en la que las vayamos adoptando en nuestras organizaciones, podremos ir adelantándonos a otros territorios y/o competidores. A modo enunciativo se exponen las más significativas:

- **Individualización de la propuesta de valor para las personas:** la gestión del talento sigue estando sustentada en sistemas que apenas permiten diferenciaciones entre las personas de la organización. Incluso bajo el prisma equivocado de equidad se evitan precisamente las personalizaciones. En este sentido, existe dentro de las empresas una gran contradicción entre la formulación de que el valor que las personas

tienen para la misma es clave y su gestión de forma uniforme e indiferenciada. Poco a poco en nuestro territorio cada vez más empresas empiezan a individualizar sus sistemas de gestión del talento, pero cara a futuro y gracias a la digitalización de los procesos esa tendencia cobrará cada vez más fuerza.

- **Inversión en soft skills:** tal y como mostrábamos con anterioridad (página 51), la inversión en soft skills está identificada como una de las más importantes por parte de las empresas punteras en la gestión del talento y es a su vez una de las más valoradas por el talento que la recibe. Sin embargo, en el caso de las empresas de Euskadi esa inversión supone solo un 9% de las acciones que se acometen, mostrando todavía una diferencia entre las preocupaciones de las empresas y lo que están desarrollando en la realidad. Estas diferencias entre tendencias y realidades en las empresas se dan en todos los ámbitos de gestión, pero prevemos que en los próximos años esa inversión no va a parar de crecer.
- **Lo mismo ocurre con sistemas de gestión como la Dirección por Objetivos o la**

Gestión por Competencias, en las que solo el 37% de las empresas tienen prácticas sistemáticas implantadas. Ambos sistemas llevan muchos años entre nosotros y no podríamos denominarlas una novedad, pero todavía son muchas las empresas en las que la gestión presencial han hecho que este tipo de sistemas de gestión del talento no se hayan implantado. Sabemos a ciencia cierta que fijar objetivos (independientemente de la presencialidad en el puesto de trabajo) incrementa la productividad de las personas (Richard a. Guzzo, NY University) y la flexibilización de la presencialidad no va a hacer más que empujar la introducción de este tipo de sistemas.

- **Sistemas de gestión del desempeño & Sistemas de gestión del desarrollo:** el 42% de las empresas de Euskadi tienen implantados sistemas de gestión del desempeño. Este tipo de sistemas han tenido su foco centrado en apreciar el desempeño de los empleados con grandes desarrollos en cuanto a métricas, indicadores, comités de consolidación de datos, procesos y pasos detallados, etc. Sin embargo, la elaboración de planes de acción para la

mejora del desempeño estaba mucho menos desarrollada y la inversión en tiempo y atención para la misma era mucho menor. Cara a futuro, hay una clara tendencia a potenciar y a focalizar los esfuerzos en el desarrollo de las personas y no tanto en apreciar el desempeño, respecto al cual ya no se puede gestionar nada. Hay una clara superposición de la mirada al futuro (desarrollo) sobre el pasado (desempeño) y esto trae aparejado un desarrollo de herramientas y metodologías que irán cobrando mayor peso en el futuro.

- **Flexibilización del trabajo:** la tecnología introduce cambios en nuestras vidas en todos los planos de una forma cada vez más acelerada. Transporte autónomo, nuevas formas de buscar relaciones, nuevas formas de consumo, nuevas formas de aprender, acceso a conocimiento con acceso global... y sin embargo, en nuestro entorno (no así en el norte de Europa) la disociación parcial entre lugar de trabajo y tiempo de trabajo apenas había avanzado. En los próximos años la flexibilización del trabajo y jornadas híbridas se irán extendiendo de forma silenciosa en todos aquellos puestos de trabajo

en los que sea posible. Las nuevas generaciones lo viven de forma natural y resistirse a ofrecer esa posibilidad restará capacidad de atraer al talento por parte de las empresas que no lo ofrezcan.

- **Planificación estratégica de plantillas:** varios son los problemas que se nos presentan a la hora de asegurar la sostenibilidad de las empresas. Por un lado, una oferta formativa que se adapta de forma más lenta a la evolución que experimenta la demanda de nuevas capacidades; por otro, una pirámide poblacional en la que salen más personas del sistema de las que van a entrar en los próximos años; y, por último, los estudios que escogen los jóvenes no concuerdan con las necesidades que las empresas demandan. En la empresa, llevamos años viendo cómo se desarrollan de forma sucesiva planes estratégicos para dibujar los retos y objetivos para los próximos años; sin embargo, estos planes estratégicos han contemplado aspectos relacionados con mercados, competidores, capacidades productivas, pero raramente han considerado que el factor humano tuviera que ser considerado. Se daba por sentado que habría talento suficiente y la capacidad

de atraerlo. De cara a los próximos años, las empresas van a tener que abordar planes estratégicos que les permitan anticiparse a las necesidades de talento que vayan a tener a unos años vista y empiecen a actuar hoy para asegurar el acceso al talento para cumplir con sus planes en cuanto a mercados, productos o servicios a ofrecer. Estos planes se podrán abordar junto con la planificación estratégica general de la empresa o de forma autónoma, pero contemplar jubilaciones, rotación no deseada, futuras necesidades de competencias, su disponibilidad geográfica y numérica, el acercamiento a las fuentes de ese talento, etc. van a ser necesarias para sostener la empresa y asegurar su pervivencia. Las relaciones de poder entre demanda y oferta en el mercado laboral están cambiando aceleradamente en muchas profesiones y quien no lo contemple con suficiente antelación puede enfrentarse a serios problemas.

- **Cooperación:** en una economía globalizada el tamaño de nuestras empresas resulta a todas luces pequeño en un mundo de gigantes corporaciones. Ante esta realidad, solo cabe una forma de competir y esa pasa por colaborar

entre los distintos actores que componen el tejido socioeconómico del territorio. Empezando por las instituciones, pasando por las empresas (con sus distintos actores e intereses) y siguiendo por el mundo educativo que prepara a las futuras generaciones. Una colaboración, búsqueda de puntos de encuentro, mirada a largo plazo y el compromiso de trabajar conjuntamente para que los diversos aspectos que pueden asegurar la competitividad del territorio se trabajan de forma conjunta y en la misma dirección. Hacerlo no asegurará el éxito (competimos con otras regiones a nivel mundial y europeo que también están haciendo sus deberes) pero no hacerlo colocaría a Euskadi en una situación de riesgo y bajo la posibilidad de perder la calidad de vida, equidad y riqueza de la que disfruta en la actualidad.

Como apuntábamos al inicio del informe, **la única ventaja competitiva es aprender más rápido que nuestros competidores**. Einstein decía que todos somos ignorantes, solo que ignoramos cosas diferentes. Esperemos que, a pesar de nuestra ignorancia en muchos campos, seamos capaces de ser punteros en muchos otros. La generación de

una cultura de aprendizaje constante y actualización permanente será clave para asegurar la sostenibilidad de nuestras empresas.

Ander Sansinenea

Director Área Consultoría de Personas

Laida Jauregi

Consultora Área de Personas

María Salazar

Consultora Área de Personas



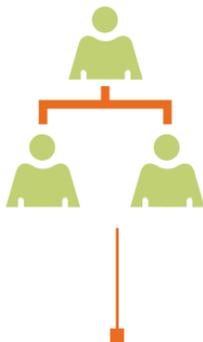
NUESTRA
FORMA
DE TRABAJO

Un proceso creativo y
participativo de la
empresa del futuro:
Te **acompañamos** en el
despliegue y la ejecución.



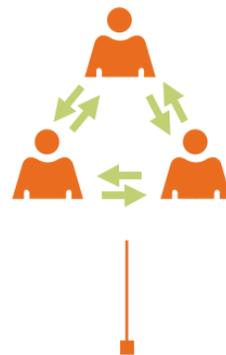
Capacidades y Experiencia

Somos un equipo con amplias capacidades y experiencia en consultoría de negocio.



Red de expertos

Contamos con una red de expertos extendida.



Participación

Promovemos procesos participativos.



Trabajamos junto a ti

Nos convertimos en parte del equipo del cliente.



Pensamiento

Inspiramos debates clave y cuestionamiento crítico.



Análisis y estrategia

Combinamos diferentes modelos de análisis y toma de decisiones estratégicas.

Con el respaldo de un equipo con
amplias capacidades y experiencia
en consultoría del área de Personas

EQUIPO CONSULTORÍA DE PERSONAS





ACOMPANIAMOS
A LAS EMPRESAS
ALLÍ DONDE VAYAN

Estamos en:

■ ESTAMOS EN

SEDE SOCIAL
GOIRU, 7
20500 ARRASATE-MONDRAGÓN
TEL. +34 902 540 990

BILBAO
PARQUE TECNOLÓGICO DE
ZAMUDIO
EDIFICIO 207-A, BAJO
48170 ZAMUDIO
TEL. +34 902 540 990

BILBAO
GRAN VÍA 33, 3º
48009 BILBAO
TEL. +34 94 439 96 50

GETXO
AVENIDA ZUGAZARTE, 32
48930 GETXO
TEL. +34 94 404 39 00

DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
PARQUE EMPRESARIAL ZUATZU
EDIFICIO URUMEA-PLANTA1- LOCAL 1
ZUBIBERRI BIDEA, 31
20018 DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN
TEL. +34 902 540 990

CANTABRIA
PARQUE EMPR. TIRSO GONZÁLEZ - F2
PORTAL 22- 1º PLANTA-OF. 1-2
39610 EL ASTILLERO
TEL. +34 942 544 938

MADRID
PERÚ, 6 EDIFICIO A BAJO 3º
28290 LAS ROZAS
+34 900 970 038

ORDIZIA
CALLE ARRANOMENDIA 2,
EDIFICIO 3, AULA 3202
20240 ORDIZIA
TEL: +34 943 16 03 14

VITORIA-GASTEIZ
PEDRO ASÚA, 75-77 01008
VITORIA-GASTEIZ
TEL. +34 945 287 800

AQUITAINE - FRANCE
TECHNOPOLE IZARBEL IMMEUBLE
CRÉ@TICITÉ. BATÍMEN A
64210 BIDART
TEL. +33 5 59 58 00 00

LKS
Next

TECNOLOGÍA
CONSULTORÍA
LEGAL

+34 902 540 990

info@lksnext.com

www.lksnext.com