

14

La Gestión del Talento en las
empresas gallegas

14



LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS GALLEGAS

14.1. Introducción

La gestión del talento en Galicia enfrenta un escenario paradójico y desafiante. A pesar de contar con la generación de jóvenes más preparada de la historia, la comunidad autónoma se ve afectada por las elevadas tasas de desempleo juvenil españolas, las más altas dentro de la Unión Europea. Este contraste se agudiza en un momento en que la transición digital y medioambiental exige habilidades que no siempre encuentran correspondencia en el mercado laboral actual (Sáez et al.; 2023).

El informe más reciente de ManpowerGroup sobre el 'Desajuste de Talento' en 2024 refleja que un 78% de las empresas tecnológicas en España, incluida Galicia, enfrentan grandes dificultades para encontrar profesionales cualificados en áreas críticas como inteligencia artificial, *big data*, ciberseguridad, entre otras (García, 2024). Esta situación no solo subraya una amenaza para la sostenibilidad económica de las organizaciones, sino que también revela una valiosa oportunidad para reevaluar y enriquecer las estrategias de gestión de talento, poniendo énfasis en las habilidades sociales y técnicas necesarias para la nueva era digital.

Más allá de la escasez, la complejidad del manejo del talento exige políticas proactivas y estrategias innovadoras que puedan cultivar y aprovechar el potencial humano al máximo. Este enfoque no solo busca mitigar los desafíos actuales, sino también anticiparse a las necesidades futuras, creando un entorno empresarial más dinámico y competitivo (Gumbau-Albert, 2023).

Bajo este espíritu, nos proponemos explorar aquí la gestión del talento en el tejido empresarial gallego, identificando y destacando las prácticas más eficaces y ágiles que puedan servir de modelo a seguir. El objetivo es reconocer aquellas organizaciones que se distinguen por sus políticas innovadoras en la gestión del talento humano, que no solo responden a las exigencias del presente, sino que también se preparan estratégicamente para las oportunidades del futuro. Este análisis pretende proporcionar una visión integral y pragmática que pueda orientar la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de políticas públicas y privadas en pro del crecimiento y la innovación en Galicia.

El contenido del resto del capítulo se estructura de la siguiente forma: en el apartado 2 se alude al marco teórico del modelo planteado sobre la GT. En el apartado 3 se presentan tanto la muestra de las empresas participantes como los principales elementos que conforman el indicador de GT. En el apartado 4, se exponen los principales aspectos analizados del indicador de GT, obtenido en 2024 con datos de 2023, y se identifican las mejores empresas según el *ranking* de dicho indicador. Se concluye con el apartado 5 donde se aportan los resultados más importantes y las reflexiones que ha suscitado el análisis realizado.

14.2. La Gestión del Talento: un marco para la acción y el desarrollo empresarial

La gestión del talento exige la búsqueda de procedimientos que ayuden a identificar el talento, valorarlo, estimularlo y retenerlo (Álvarez, 2014). Por tanto, cualquier modelo de gestión del talento debería incluir los espectros relativos al reconocimiento, atracción y formación de dicho talento, para establecer un marco institucional que ayude a conseguir una cultura del talento colaborativo.

Primero, la gestión del talento requiere el reconocimiento del potencial disponible en la organización, lo que permite evaluar las necesidades de talento y orientar eficazmente su formación y desarrollo profesional. Segundo, es crucial establecer procesos que atraigan el talento adecuado, mediante un proceso de selección diseñado para identificar candidatos que no solo cumplan con las calificaciones necesarias, sino que también compartan los valores empresariales, facilitando así su integración y contribución. Tercero, debe implementarse una formación continua que asegure que el talento esté siempre preparado y disponible, facilitando la transmisión del conocimiento interno y optimizando el rendimiento tanto individual como colectivo. Finalmente, para retener el talento y potenciar su efecto deseado, es esencial desarrollar una cultura de talento colaborativo que promueva la creatividad, la iniciativa personal y su valoración, a través de la promoción de la movilidad, la flexibilidad y oportunidades de desarrollo profesional en línea con las expectativas de los empleados.

El modelo propuesto en este apartado pretende orientar y evaluar las mejores prácticas sobre esos desafíos, siguiendo de forma sencilla la secuencia del proceso interno implicado en la GT empresarial.

La Figura 1 desglosa tres fases clave en la gestión del talento dentro de la empresa: la situación del capital humano, la actuación y los resultados. Estas fases representan, respectivamente, el análisis inicial de los recursos humanos y organizativos disponibles para la acción, la aplicación de políticas empresariales, y los efectos logrados por estas intervenciones. Es importante destacar que este proceso no es estático; interactúa constantemente con el entorno dinámico en el que operan las empresas.

► Modelo propuesto de Gestión del Talento

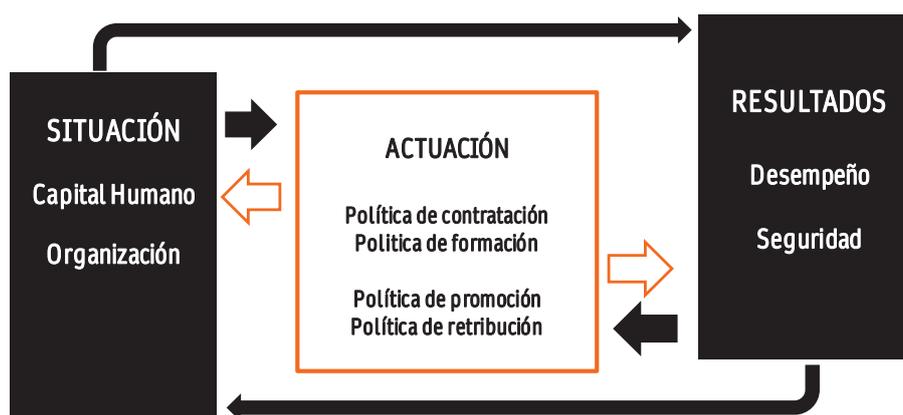


Figura 1. Fuente: elaboración propia

Las flechas en el modelo indican una relación de causa y efecto entre los componentes del modelo de gestión del talento. Por ejemplo, la situación inicial influye de manera significativa en las actuaciones y, por ende, en los resultados. Simultáneamente, esta situación es influenciada por los resultados y acciones anteriores.

Según Sáez (2000, pág. 73), "los recursos humanos tangibles corresponden al personal que, en número, cualificación y jerarquía, configura el organigrama de la empresa". Partimos de esta definición para utilizar la información sobre el conjunto de empleados, sus cualificaciones y los resultados de evaluaciones previas.

En cuanto a los resultados empresariales, algunos pueden cuantificarse directamente a partir de registros financieros, mientras que otros, como las políticas de actuación, presentan un grado de subjetividad que puede complicar su aplicación generalizada en diferentes organizaciones.

El modelo se basa en cuatro tipos de políticas coherentes con los principios del Informe de 2023 sobre la gestión del talento (Arévalo-Tomé et al., 2023) y la revisión de la literatura: contratación, formación, promoción y retribución. Cada una de estas políticas es descrita como completa y complementaria, cubriendo un espectro amplio de prácticas empresariales sobre la gestión del talento:

- Políticas de contratación: Incluyen la definición de roles, análisis y descripción de necesidades de posiciones, y el proceso de selección y reclutamiento.
- Políticas de formación: Contemplan el análisis de necesidades de conocimientos y habilidades, desarrollo individual, planes de sucesión, y planificación de la carrera profesional.
- Políticas de promoción: Enfocan en valorar ciertos roles, responsabilidades y comportamientos para alinear al personal con los objetivos organizacionales.
- Políticas de retribución: Buscan reconocer el valor y el talento personal mediante la evaluación del desempeño.

La formación directamente incrementa el talento, mientras que la contratación, promoción y retribución fomentan la eficiencia y retención del talento humano.

La interacción entre las tres fases (situación-actuación-resultados) ofrece una visión integradora y dinámica de cómo se comporta la organización respecto a la gestión del talento. Este proceso dinámico se adapta continuamente, ajustando o introduciendo nuevas prácticas para enfrentar los desafíos estratégicos, alineándose con las tendencias del entorno socioeconómico.

El reajuste constante es crucial, ya que cualquier esfuerzo hacia la mejora continua exige reevaluaciones y optimizaciones periódicas. Los cambios, ya sean internos o externos, requieren adaptaciones innovadoras en las prácticas existentes.

El indicador de gestión del talento, que será detallado en el anexo metodológico junto con las características de la muestra, facilitará un esquema para abordar cuestiones específicas sobre la gestión del talento en las empresas gallegas. Entre estas cuestiones, se analizarán la existencia y organización del capital humano, las políticas de atracción y formación del talento, y cómo se valora y cuida el talento en las empresas gallegas.

14.3. ¿Cómo gestionan el Talento las empresas gallegas?

14.3.1. ¿Existe capital humano en las empresas gallegas?

El concepto de capital humano es un concepto complejo y difícil de medir. Varios autores están de acuerdo en que este concepto incluye las actitudes, los conocimientos y las capacidades de los trabajadores de una organización (ver, entre otros, García et al., 2024, Harney y Collings, 2021, Harsch y Festing, 2020 o Gallardo-Gallardo et al., 2015); sin embargo, las mediciones de estos

elementos no son sencillas, especialmente aquellas asociadas a las actitudes y las capacidades. Consecuentemente, la mayor parte de los autores miden el capital humano a través de los conocimientos (Suarez, 2000).

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

► Porcentaje de empleados por cualificación y estrato

	Directivos	Mandos intermedios	Resto de personal	
Formación Universitaria	3,1%	5,5%	18,2%	26,8%
FP y Bachillerato	1,2%	3,7%	29,6%	34,5%
Formación básica	0,6%	2,0%	36,1%	38,7%
Total	4,9%	11,2%	83,9%	100,0%

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

La Tabla 1 señala el porcentaje de empleados existentes en el conjunto de las empresas según su cualificación y el nivel de puesto en el que se encuentran. Analizando la estructura de los puestos, se observa que un 5% son directivos, un 11% son mandos intermedios y un 84% configuran el resto del personal.

Al observar la cualificación en su conjunto, se aprecia que el porcentaje de empleados con formación universitaria en las empresas gallegas de la muestra es de un 26%; un 35% tienen título de formación profesional o de bachillerato y un 39% tienen otros estudios de menor nivel académico. La comparativa entre los diferentes niveles de formación señalan un cierto equilibrio, si bien el porcentaje de empleados con formación universitaria es inferior.

Analizando la tabla con mayor detalle, se pueden señalar algunos resultados de interés. Por ejemplo, si observamos la distribución de los puestos de trabajo en cada titulación, se aprecia que mayoritariamente los directivos (un 63%) y los mandos intermedios (un 49%) disponen de formación universitaria. El resto del personal posee fundamentalmente formación básica (43%) aunque también un alto porcentaje (35%) presenta formación profesional o bachillerato. 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, señalando la importancia de la formación universitaria para acceder a estos puestos.

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

14.3.2. ¿Cómo se organiza el capital humano en las empresas gallegas?

El talento incluye el conjunto de conocimientos y capacidades de los trabajadores de la empresa, y debe considerar cómo se gestionan para conseguir una mayor competitividad de las compañías.

Por tanto, para conocer la situación de la gestión del talento es necesario analizar el sistema de organización del capital humano de la empresa, que sirve como base para la gestión del talento. En particular, en la Figura 2 se exponen las diferentes prácticas

consideradas para organizar mejor la gestión de recursos humanos, proporcionando los porcentajes de empresas de la muestra que las realizan.

Se observa que la práctica más común es ahora la existencia de sistemas de comunicación formal (un 70%), seguida muy de cerca por la existencia de medios para obtener ideas de mejora entre los empleados (un 69% de las empresas dicen tener algún sistema). Ambos porcentajes son ligeramente menores que los obtenidos el año anterior, posiblemente por la incorporación de nuevas empresas, ya que ha aumentado el tamaño de la muestra. Los grupos de mejora y los sistemas formales de seguimiento de los empleados existen en cerca del 50% de las empresas encuestadas.

► Gestión de recursos humanos



Figura 2. 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 10% y 14% respectivamente. Estos últimos porcentajes son algo superiores a los del informe del año anterior, lo que indica que la incorporación de nuevas empresas ha mejorado este porcentaje. No obstante, en el conjunto se puede afirmar que es conveniente insistir en estas buenas prácticas para mejorar la gestión de las compañías.

Las nuevas tendencias de la teoría de la empresa sugieren que una buena gestión del talento se realiza mediante las prácticas de alto rendimiento. A continuación, se estudia la forma en la que se organizan y se evalúan las prácticas de alto rendimiento en recursos humanos en las empresas entrevistadas. La Figura 3 señala el porcentaje de empresas de la muestra que tiene algún indicador asociado a esas medidas o a esos sistemas de organización. Las evaluaciones de estos sistemas siguen una dinámica similar al año anterior.

► Sistema de evaluación de organización de los RRHH

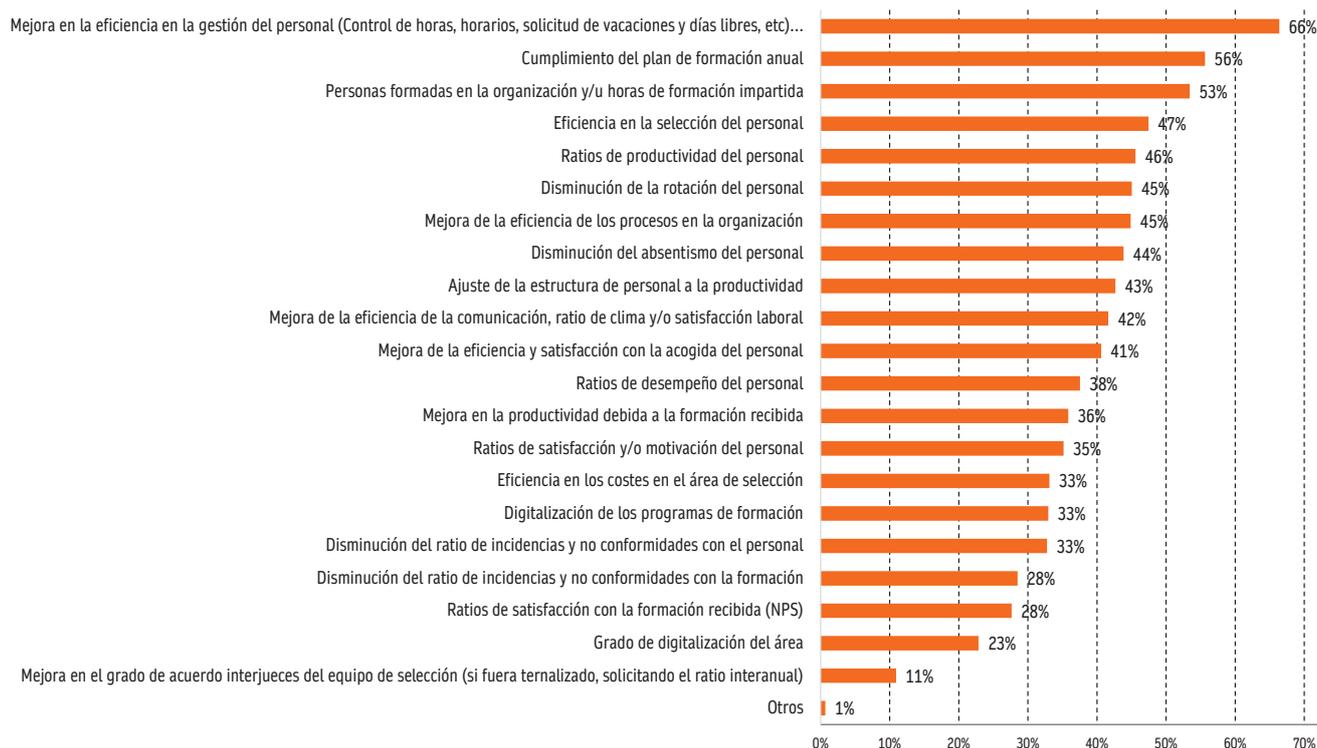


Figura 3. Fuente: elaboración propia

El sistema más común sigue siendo el que trata de evaluar la mejora en la eficiencia de los RRHH (un 66% de las empresas responden que lo tienen) mientras que el menos común sigue siendo el sistema de mejora en el grado de acuerdo interjueces (solo un 11% responden tenerlo), posiblemente porque muchas empresas no hagan uso de la selección externa del personal. Por su parte, la digitalización se sigue manifestando como un proceso pendiente; solo un 23% de las empresas participantes indican tener esa área digitalizada, manteniendo un porcentaje similar al del año anterior. De modo semejante, solo un 33% dice tener digitalizados los programas de formación, mostrando una ligera disminución respecto al año previo. Tampoco es muy alta la existencia de sistemas de satisfacción con la formación recibida no llegando al 30%. Los sistemas para evaluar las ratios de desempleo y de satisfacción también son poco comunes en el conjunto de compañías, no llegando al 40% las que responden tenerlo. El resto de los sistemas existen en alrededor del 40% de las sociedades, lo que sugieren la necesidad de una mejora en estos aspectos por parte de las empresas gallegas.

► Análisis de puesto de trabajo



Figura 4. Fuente: elaboración propia

Una buena gestión del talento lleva consigo analizar las necesidades específicas de la empresa, que los puestos organizativos son necesarios para cubrirlos y hasta qué punto existen Recursos Humanos adecuados para cubrirlos. En ese sentido, se preguntó a los responsables de las compañías por los tres aspectos que se recogen en la Figura 4.

Los sistemas de análisis de puestos más comunes en las empresas de la muestra se corresponden con la descripción de sus puestos de trabajo (un 70%) y la actualización de dichas descripciones (un 72%) y es menos común el tener planes para el desarrollo del talento (36%). Todos los aspectos son similares a los valores del año previo.

De modo similar al informe del año pasado, este resultado sugiere que muchas empresas se enfocan en la gestión de los recursos humanos, pero esa gestión aún no llega al nivel para identificarse como una gestión del talento. En general, aún se necesita mejorar aspectos como los planes de desarrollo del talento, la digitalización, la organización de los equipos de trabajo, incrementando el número de buenas prácticas y, sobre todo, sacando conclusiones de su uso.

14.3.3. ¿Atraen el Talento las empresas gallegas?

La gestión del talento lleva asociado un proceso de atracción y mantenimiento de ese talento, puesto que no se puede gestionar lo que no se tiene o se mantiene. Para ello hay que llevar a cabo políticas de selección del personal y de promoción en la propia empresa. El proceso de selección debería buscar la oportuna cualificación y actitud para alinear la estimulación y el aprovechamiento del conocimiento con los valores empresariales. Además, para retener el talento y que surja el efecto deseado, es preciso el desarrollo del talento colaborativo, facilitando la creatividad, la iniciativa personal y su valoración. Para ello, se debe fomentar la movilidad, la flexibilidad y la posibilidad de una promoción hacia una carrera profesional acorde con las expectativas generadas.

Para el proceso, las empresas establecen políticas de promoción y contratación que son la forma de atraer y mantener el talento. Dichas políticas van a ser un elemento fundamental de la buena gestión del talento por parte de las empresas. Se les preguntó a los empresarios por esos aspectos. A continuación, resumimos los principales resultados.

La Figura 5 presenta las respuestas sobre las políticas de promoción. La valoración de los mandos es la más empleada, (usado en el 55% de las compañías); también la adecuación al puesto (con un 52%) tiene un elevado nivel de utilización. Otras políticas tienen un empleo inferior, como son los objetivos de formación (un 22%), la antigüedad (un 34%), el cumplimiento de objetivos económicos (un 29%), o la existencia de un manual de política de promoción del personal no discriminatoria y objetiva (23%). Las necesidades y potencial de mejora son amplias en las empresas.

► Políticas de promoción



Figura 5. Fuente: elaboración propia

La falta de conexión entre las políticas de promoción y las políticas de formación, indica que todavía falta un importante nivel conceptual de lo que es el talento, así como de la forma de integrar, no solo la atracción del talento, sino también la forma de prepararlo y ajustarlo a las necesidades específicas de la organización.

Los aspectos subjetivos son los que más se tienen en cuenta, según la evaluación de los superiores, tanto en la consideración del empleado como en la adecuación al puesto. Sería recomendable una mejora, en la línea de objetivar el proceso en un futuro para facilitar los criterios de actuación de los trabajadores.

Al igual que con el proceso de promoción, tiene relevancia el análisis del proceso de selección y seguimiento del nuevo personal, que está compuesto por las prácticas de reclutamiento y por la forma de llevar a cabo la selección del personal.

En cuanto a las prácticas de reclutamiento, facilitan información sobre la forma de seleccionar el talento. En particular, se consulta si la selección es interna a la empresa, o si es externa (realizada por profesionales ajenos a la empresa); también se consulta por los instrumentos empleados para realizar la selección. Se busca con ello analizar el grado de profesionalización del proceso de selección.

La Figura 6 recoge los resultados de empleo de las prácticas de reclutamiento. La mayoría de las empresas (el 66%) emplea una descripción de perfiles necesarios, y un 60% una descripción previa de las vacantes. Ambos porcentajes son algo inferiores al año anterior. Con menor uso, el 38% presenta un sistema definido de valoración objetiva y el 31% dispone de un manual de política de selección objetiva. Como en años anteriores, la gestión de talento podría emplear criterios más objetivos, que faciliten la profesionalización de la gestión del talento en la organización.

► **Prácticas de reclutamiento**



Figura 6. Fuente: elaboración propia

Existen muchos factores a la hora de seleccionar el talento. Como se indicó previamente, la base del talento, el capital humano, consiste en actitudes, conocimientos y capacidades. Por consiguiente, se decidió preguntar a los empresarios cual era el *mix* que seguían a la hora de tomar esas decisiones.

► Composición de los elementos que el empresario considera para seleccionar su personal

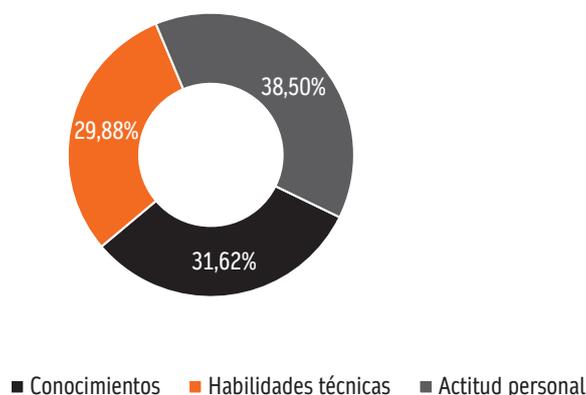


Figura 7. Fuente: elaboración propia

La Figura 7 recoge la composición de los elementos que la dirección considera para seleccionar su personal. En ella se observa que el factor más importante es la actitud, seguida por los conocimientos y por último las habilidades técnicas, aunque todas ellas presentan valores próximos al 33%, señalando que todas son consideradas importantes al seleccionar a su personal.

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 les pregunte a los empresarios por los procesos de selección del personal, puesto que muestra el grado de profesionalidad de la empresa y, en ese sentido, su compromiso con la gestión del talento.

► Selección externa del personal

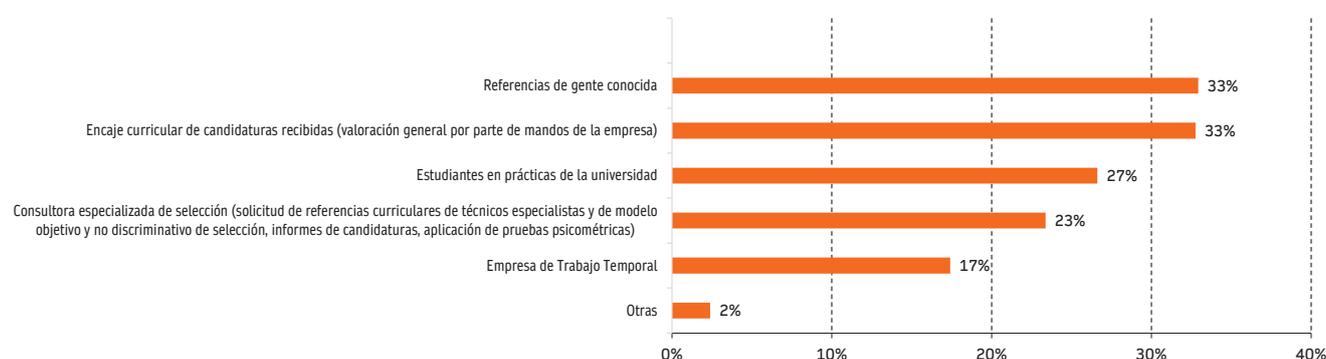


Figura 8. Fuente: elaboración propia

Aproximadamente un 40% de los empresarios encuestados dicen acudir a selección externa, si bien los procesos son mayoritariamente internos. La Figura 8 recoge en su conjunto la forma de seleccionar el personal. A la vista de los resultados, un 33% responden que realizan selección del personal, bien observando 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 27% proviene de prácticas de estudiantes en empresas, señalando que es una actividad interesante para los futuros profesionales que se forman en centros educativos, aunque aún es escasa.

No obstante, este porcentaje señala que no llegan a la mitad las empresas con procesos externos. La forma de llevarla a cabo es variada, en algunos casos combinando diferentes actividades, aunque las fuentes seguidas suelen ser consultoras especializadas en un 23 % y un 17 % a través de empresas de trabajo temporal. En conjunto, vuelve a primar la subjetividad en la selección del talento de las empresas.

Entre otras cuestiones analizadas, cabe indicar que la realización de entrevistas sigue siendo un recurso muy utilizado antes de contratar un nuevo empleado, puesto que el 82% de las empresas responden utilizarlas. Las decisiones y tramitación de una vacante o necesidad suelen tomarse internamente (el 89% indica hacerlo así). Los entrevistados responden que, en el conjunto, el tiempo aproximado medio en cubrir un puesto es de 36,5 días.

► **Proceso de selección de personal**

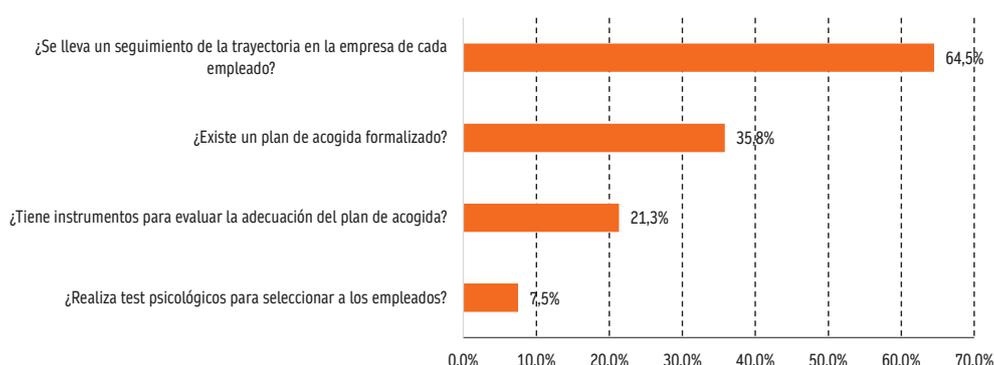


Figura 9. Fuente: elaboración propia

Con respecto a la forma de llevar a cabo el proceso de selección, se preguntó por una serie de prácticas comunes para el seguimiento en la selección del personal. Las respuestas vienen recogidas en la Figura 9.

Esa ilustración muestra que el seguimiento de la trayectoria de cada empleado es la práctica más seguida por las empresas, en un 64% de los casos; en el 36 % de las empresas se usan planes de acogida, aunque solo un 21% presentan instrumentos para evaluarlo y solo un 8% realiza test psicológicos. No se observa un aumento respecto al año anterior, apuntando a que las empresas en su conjunto mantienen su posición en cuanto al proceso de selección de personal.

La valoración que los empresarios tienen de su proceso de selección del personal se mantiene alta en promedio, un 3,87 sobre 5, similar al año anterior, indicando que en general están satisfechos con la gestión del talento que practican, aunque del análisis realizado se deriva que aún exista margen de mejora.

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

14.3.4. ¿Cómo es el proceso de formación de los recursos humanos en las empresas gallegas?

La respuesta a esta cuestión ha llevado a analizar con detalle el proceso que siguen las empresas de la muestra para facilitar la formación de sus trabajadores. La formación es fundamental para la mejora continua del talento acumulado en la empresa y para

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

El desarrollo de un proceso de formación exige, en primer lugar, analizar las necesidades de formación de la empresa. En el 64% de las respuestas, en las empresas se afirma realizar un análisis regular de las necesidades de formación; es un porcentaje algo inferior al año anterior, aunque puede estar motivado por el incremento en el tamaño muestral.

► Análisis de las necesidades de formación

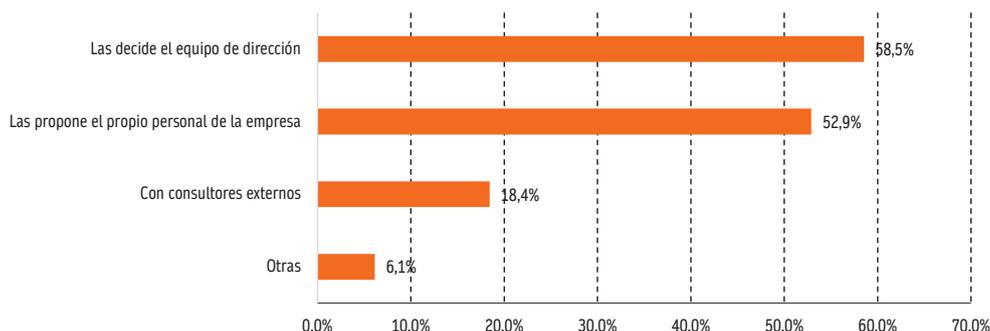


Figura 10. Fuente: elaboración propia

Cuando se les pregunta por cómo se lleva a cabo este análisis (ver Figura 10), solo el 18% manifiesta realizarlas con consultores externos, un 59% señala que las decide el equipo de dirección y un 53% indica que las propone el propio personal de la empresa en el conjunto de los entrevistados. De nuevo, se observa el alto contenido subjetivo de los procesos de formación que establecen las empresas.

Conocidas las necesidades de formación, el siguiente paso consiste en analizar el proceso con el que el empresario inicia la formación de los trabajadores de la empresa. Un 44 % realiza programas formales de capacitación para enseñar a los nuevos empleados las habilidades necesarias para realizar su trabajo; ese porcentaje aumenta ligeramente (hasta el 50 %) cuando se le pregunta por la realización de programas específicos para personas con habilidades más críticas para sus trabajos.

La motivación para llevar a cabo esos programas es variada, tal como se recoge en la Figura 11. Se observa que la motivación más común (un 77%) es la que parte de las propuestas del personal y se aprueba después por la dirección. Otra práctica con un amplio uso (un 73%) es el empleo 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 (36%), a iniciativa del personal y recogida en los contratos de negociación colectiva (27%), y la obligación recogida en los contratos (24%).

► **Motivaciones para la formación**

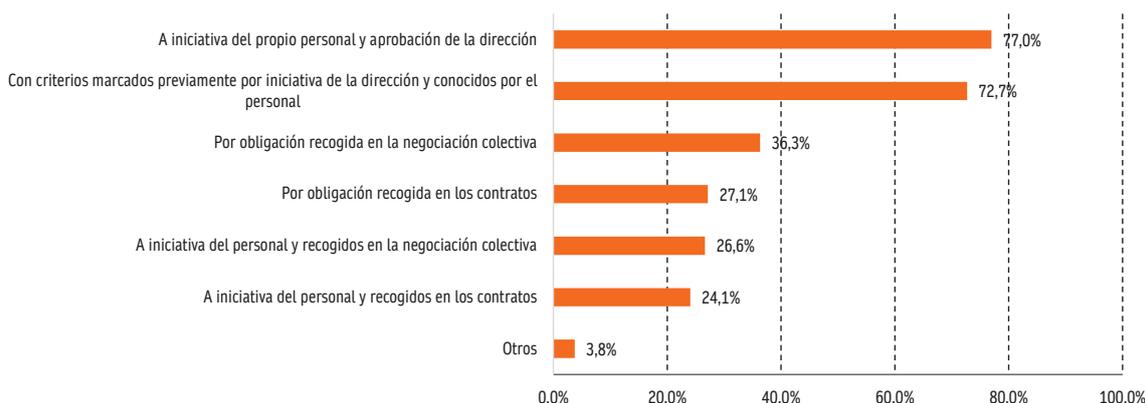


Figura 11. Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran la importancia de la iniciativa personal en mejorar la formación del capital humano de la empresa, combinando la actitud con el conocimiento, claves en su desarrollo y en la gestión del talento.

El éxito de la formación es fundamental, ya que indica si se mejora el talento acumulado. Por consiguiente, parece importante evaluar de alguna forma el éxito de los programas de formación. Los procesos de evaluación de la formación son fundamentales en un buen sistema de gestión del talento. Para conocer la forma en la que las empresas gallegas evalúan su formación, se les preguntó por los instrumentos que utilizaban para llevar a cabo ese objetivo.

La Figura 12 presenta los instrumentos utilizados para evaluar los programas de formación específicos en las compañías. La práctica más común (57%), es la evaluación por objetivos de formación en sí (horas, títulos, habilitaciones...), seguida de la evaluación por cumplimiento de objetivos de desempeño posteriores (un 51%). Con un empleo inferior está la realizada con consultores externos, con un 16 %. Los resultados son muy similares a los del año anterior.

► **Forma de evaluar la formación**

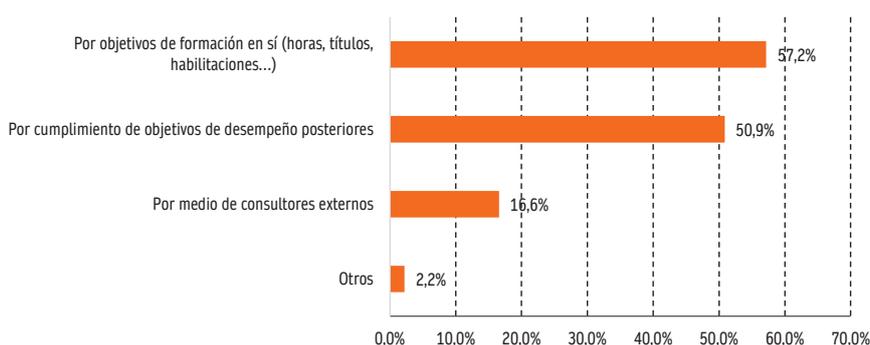


Figura 12. Fuente: elaboración propia

Una vez conocidas las necesidades de formación y las motivaciones asociadas, interesa conocer como elaboran los empresarios sus políticas de formación y cuáles son los criterios que siguen a la hora de establecer dichas actuaciones. Se les preguntó a los responsables cuales eran los criterios para asignar a los trabajadores a los diferentes programas de formación (ver Figura 13). Las respuestas señalan que el 74% de las empresas aplican algún criterio para esta asignación. En particular, el 32% de las empresas responden que lo hacen por antigüedad en los puestos; un 16% lo hacen con criterios marcados previamente y recogidos en la

negociación colectiva; un 15% lo hace con criterios marcados previamente y recogidos en los contratos y, finalmente, un 11% manifiesta utilizar otros criterios.

► Criterios para enviar a los trabajadores a programas de formación



Figura 13. Fuente: elaboración propia

Finalmente, de acuerdo con las afirmaciones de los empresarios entrevistados, el promedio de horas de formación registradas al año es de 1.052 por compañía.

Las políticas de formación, en conclusión, son aún escasas en el conjunto de las empresas; aunque todas presentan aspectos relativos a la formación, lo que indica interés por la gestión del talento, se observa bastante subjetividad en los instrumentos utilizados, dificultando la profesionalización y una gestión del talento orientada a los objetivos estratégicos de la empresa.

14.3.5. ¿Se evalúan los resultados que produce la Gestión del Talento?

La gestión del talento está orientada hacia la mejora de la empresa. Por tanto, se espera que una buena gestión del talento lleve consigo resultados empresariales. Esto significa que el proceso de gestión del talento debería tener instrumentos que permitieran evaluar hasta qué punto la gestión llevada a cabo por la empresa produce los resultados esperados. Es decir, es conveniente conocer los instrumentos de que dispone la empresa para evaluar ese desempeño de la gestión del talento.

Se analizaron en primer lugar una serie de posibles instrumentos que la empresa podría utilizar para evaluar el desempeño de los RRHH. La Figura 14 recoge la existencia de algunos de los instrumentos. Los resultados señalan que el instrumento más habitual (con el 50%) son las reuniones de revisión periódica del desempeño entre supervisor y empleado. Con uso frecuente (un 41%), está la existencia de métodos y herramientas de evaluación del desempeño y de medidas para corregir un desempeño ineficiente y para premiar un desempeño excepcional (39%). Menos común, alcanzando el 33%, es que cada empleado reciba regularmente (al menos una vez al año) una evaluación formal de su desempeño. Por otra parte, apenas un 21% dicen tener un registro por escrito de las calificaciones del desempeño de los empleados. Los resultados son similares a los del año anterior, indicativos de escasos cambios.

► Evaluación del desempeño del Talento



Figura 14. Fuente: elaboración propia

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 con alguno de ellos. Se hace necesario por tanto un esfuerzo por mejorar estos procesos dentro de las organizaciones, con idea de conseguir un mejor control del desarrollo de los procesos de gestión del talento.

14.3.6. ¿Se cuida el Talento en las empresas gallegas?

Otra cuestión de capital importancia para mostrar la gestión del talento en las organizaciones es conocer si este talento se protege, puesto que se considera de un valor estratégico dentro de la organización. Hay dos aspectos que indican hasta qué punto una empresa está cuidando su capital humano y, por consiguiente, el potencial de talento existente en la empresa. La primera se asocia al mantenimiento del talento, y ayuda a señalar indicadores que reflejen los resultados de su gestión. Estas son las políticas de retribución de la empresa. El segundo se orienta a evaluar el ambiente en el que se desarrolla el trabajo, que facilita la atracción y mantenimiento de los trabajadores mejores y por tanto con más talento. Son los aspectos relativos a la seguridad e higiene en el trabajo.

Las políticas de retribución de la empresa son una forma de comprobar la buena valoración del desempeño del talento, puesto que en ellas se encontrarían aquellas actuaciones encaminadas al reconocimiento de la valía y talento personal a través de la identificación y la evaluación del desempeño. La Figura 15 muestra si existe una política de retribución y cuáles son las bases de definición del reconocimiento.

► Políticas de retribución

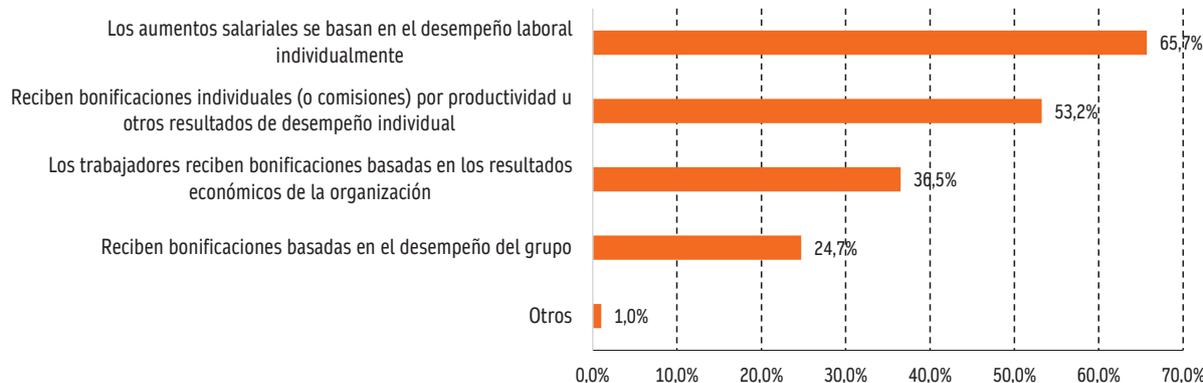


Figura 15. Fuente: elaboración propia

La política más frecuente en las empresas de la muestra es aquella en la que los aumentos salariales se basan en el desempeño laboral individualmente (un 66%), lo que estaría reconociendo esencialmente el trabajo individual. Un 53% responde que sus trabajadores reciben bonificaciones individuales (o comisiones) por productividad u otros resultados de desempeño individual; un 37% indica que los trabajadores reciben bonificaciones basadas en los resultados económicos de la organización, y el 25% emplea el reparto de bonificaciones basadas en el desempeño del grupo. Los porcentajes de respuesta son similares a los del año pasado. En su conjunto, apuntan a que las políticas de retribución están muy orientadas al trabajo individual, más que a una lógica de cooperación o de trabajo en equipo.

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

En la encuesta se solicita información sobre los planes de seguridad y salud y por la conflictividad laboral. Los resultados señalan que prácticamente todas las empresas (el 99%) tienen planes de prevención de riesgos laborales y de vigilancia de la salud adecuados a su empresa, mostrando que las empresas entrevistadas cumplen ese requisito mínimo de situación laboral para mantener su talento. Complementariamente, en promedio, el número de accidentes laborales durante el último año fue de 3,13, algo inferior al año anterior; el número de litigios laborales en la compañía el último año fue de 1,22, similar al del año anterior; y el gasto medio en litigios a lo largo del año fue de 6.480€, muy superior al de años anteriores.

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 queda margen para la mejora.

14.4. Indicador empresarial de la GT en Galicia

El objetivo de esta sección es obtener un indicador de la gestión del talento de las empresas de Galicia, que permita sintetizar en una única medida global la información generada en el epígrafe anterior.

Como se ha podido observar por toda la información suministrada previamente, la gestión del talento es un proceso complejo que necesita de múltiples instrumentos y medidas para evaluarlo. Nuestro indicador debe permitir al menos comparar la situación de la gestión de talento en las distintas empresas gallegas, a la vez que debería permitir analizar los comportamientos específicos de cada sector de actividad. Además, a partir de dicho indicador, se puede establecer un *ranking* que facilite a cada empresa compararse con el resto en relación con su capacidad para gestionar el talento.

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

14.4.1. El valor del indicador de GT en las empresas de Galicia

El indicador de GT calculado para el año 2023 revela que la valoración conjunta de la gestión del talento de las empresas gallegas está en el nivel 405,98 puntos sobre 1.000, es decir, en un valor algo superior al 40% del valor máximo posible. El año anterior el valor de este indicador se situaba en 448 puntos, también por debajo de la mitad, y algo por encima del valor actual. Cabe indicar que los valores de ambos ejercicios no son totalmente comparables. El motivo es la ampliación en el número de empresas de la muestra,

y también se han realizado ajustes en algunas ponderaciones de las componentes. En cualquier caso, siendo ambos representativos de la situación en Galicia, se analizan, a continuación, el indicador y sus componentes.

Tal como se detalla en los Anexos, el indicador de gestión del talento se construye ponderando seis factores. Son seis factores que, de acuerdo con la literatura sobre capital humano, tienen un efecto positivo en la gestión del talento de las empresas.

Los dos primeros guardan relación con la situación del talento existente en la empresa. Por un lado, se tiene en cuenta el nivel de formación de los recursos humanos de la empresa, que indican el capital humano con el que parte la empresa; por otro lado, los sistemas de organización de los recursos humanos y, en general, del talento de la empresa.

Los factores tercero y cuarto hacen referencia a las actuaciones llevadas a cabo por los gestores de la empresa, que se resumen en las políticas de contratación, que son una muestra de la forma de adquirir nuevo talento, y las políticas de formación, que indican la forma de incrementar el talento de la empresa de modo interno.

Los factores quinto y sexto tratan de evaluar el desempeño y atracción de la gestión del talento e incluyen dos conjuntos: los indicadores de desempeño y los de seguridad e higiene en el trabajo. El primero muestra los resultados concretos que la gestión del talento está teniendo en la empresa, junto con las políticas de retribución y los aspectos asociados de los trabajadores, indicando las actuaciones por conservar el talento y evitar una excesiva rotación de los mejores empleados. El segundo incluye los aspectos asociados a la prevención de riesgos, a la conflictividad laboral y a la seguridad en el trabajo, que señalan el clima laboral en su conjunto, que ayuda a mantener el talento en la empresa.

La Figura 16 señala la evaluación promedio de las diferentes componentes del índice GT, en una escala de 1 a 100, que muestra cual es la situación promedio del conjunto de empresas en cada uno de esos componentes.

► **Situación de las componentes del índice GT**

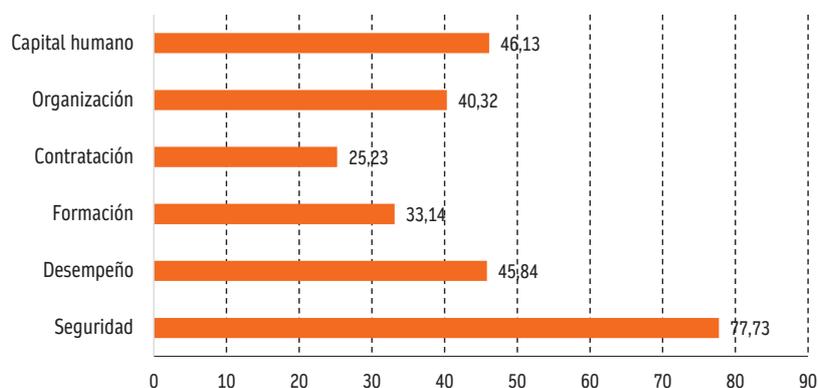


Figura 16. Fuente: elaboración propia

Se observa que únicamente hay un cierto consenso en la seguridad, donde el índice promedio alcanza el 78%, indicando que este aspecto lo cuidan la mayoría de las empresas en su conjunto. El resto de las componentes se encuentran por debajo del 50% en la valoración promedio, siendo las políticas de contratación (25%) y de formación (33%) las que presentan un mayor margen de mejora.

Las políticas de contratación y de formación, con idea de gestionar mejor su talento y orientarlo hacia los objetivos estratégicos de la empresa, son una asignatura pendiente en una gran parte de las empresas. Se requieren unas políticas de contratación y de formación más orientadas a incrementar el talento disponible y mejorar su gestión, pero no es el único aspecto que se debería tener en cuenta. También se necesita mejorar la cualificación del personal, de los sistemas de organización y de evaluación del desempeño, más

ajustados a las necesidades específicas del talento en las compañías, para que el promedio supere al menos el 50 % en el conjunto de las empresas de Galicia.

14.4.2. Análisis del comportamiento sectorial del índice GT

La gestión del talento puede no presentar las mismas características en cada sector de actividad, puesto que en algunos son más importantes aspectos asociados a la seguridad en el trabajo y en otros, por ejemplo, fomentar la calidad del capital humano. Por consiguiente, parece importante analizar el comportamiento específico que presenta el indicador definido previamente en cada uno de los sectores de actividad, puesto que dicho comportamiento va a permitir una comparación mejor entre cada empresa y el conjunto de empresas que realizan la misma actividad.

La Figura 17 muestra el indicador GT en los diferentes sectores entre los años 2020 a 2023, permitiendo la comparación en los cuatro años en que disponemos de dicho indicador, aunque es necesario tener en cuenta el cambio en el número de empresas participantes y en las ponderaciones del indicador para la comparación entre años.

En la valoración de 2023 se observa una situación similar al resto de años en el conjunto de los sectores, aunque aparecen particularidades respecto a los anteriores. Por encima del valor 500 en el índice GT, se encuentran los sectores Información y Conocimiento y Rocas y Minerales. Son los que presentan mayor valor en el índice. El caso del sector de Información y Conocimiento se mantiene como el que mejor gestiona el talento, de modo similar a años anteriores, si bien hubo algunos cambios respecto a Productos químicos en el año 2022. Este resultado parece bastante lógico, dado que esta actividad necesita específicamente de la gestión del talento para mantener su competitividad de modo directo. Es interesante el caso de Rocas y Minerales, puesto que es una actividad que parte de la extracción llegando hasta la comercialización, abarcando toda la cadena de valor en Galicia. Que las empresas que respondieron a la encuesta gestionen el talento mejor que el resto de las actividades sugiere que están en una fase de competitividad avanzada, logrando un cierto avance en la integración de todo el proceso de generación de valor.

► Índice GT por sectores

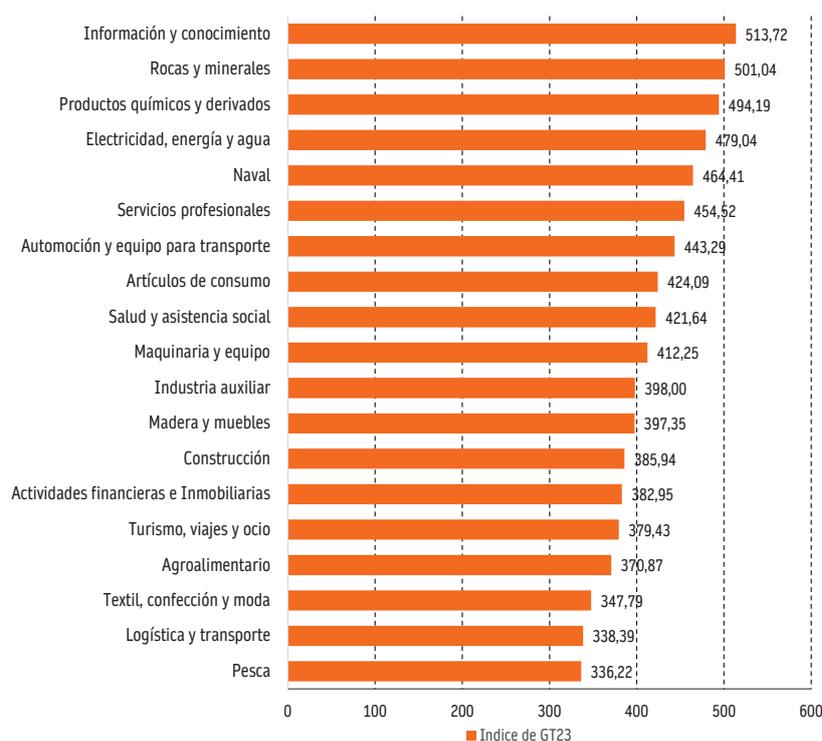


Figura 17. Fuente: elaboración propia

Por encima del promedio se encuentran actividades como Productos químicos y derivados, Electricidad, energía y agua, Naval, Servicios profesionales, Automoción y equipos para transporte, Artículos de consumo, Salud y asistencia social y Maquinaria y equipo. Este conjunto de actividades combina actividades transformadoras, como la Automoción o la Naval, con mucha implantación en Galicia, con otras orientadas a los servicios y que necesitan un elevado talento cualificado aparentemente, como los Servicios profesionales o la Salud y Asistencia social.

Los sectores de actividad que, en conjunto, peor gestionan su talento a la vista de los resultados de las encuestas, son Pesca, Logística y transporte, y Textil, confección y moda. Parece pues necesaria en las empresas de estos sectores la necesidad de impulsar los diferentes elementos que les ayuden a mejorar la gestión del talento.

14.4.3. Situación sectorial de los componentes del Índice GT

Las diferencias entre sectores, dentro del índice, pueden ser analizadas a partir del comportamiento de cada sector dentro de cada componente del índice GT. Dado que se analizan muchos sectores y realizar un gráfico conjunto de todos ellos complicaría la visión de la situación, se va a seguir en este apartado un análisis del conjunto de componentes separados, de acuerdo con el esquema elaborado en los capítulos previos, considerando tres aspectos establecidos en la Figura 1, es decir, la situación, las actuaciones y el desempeño. Cada uno de ellos, tal como se comentó previamente, presenta dos subcomponentes.

De acuerdo con lo anterior, presentaremos para cada uno de esos elementos una matriz gráfica, que permita ver la situación en cada sector en comparación con el promedio de Galicia en esos dos subcomponentes. En primer lugar, se analiza la situación del talento, comparando el capital humano existente en las organizaciones con la forma de organizarlo. En segundo lugar, se estudia las actuaciones para gestionar el talento, comparando las políticas de contratación con las políticas de formación. Finalmente se estudia el desempeño del talento, comparando las medidas de desempeño con los valores relativos a la seguridad e higiene, es decir, a la forma de cuidar el talento.

► Situación del Talento por sectores

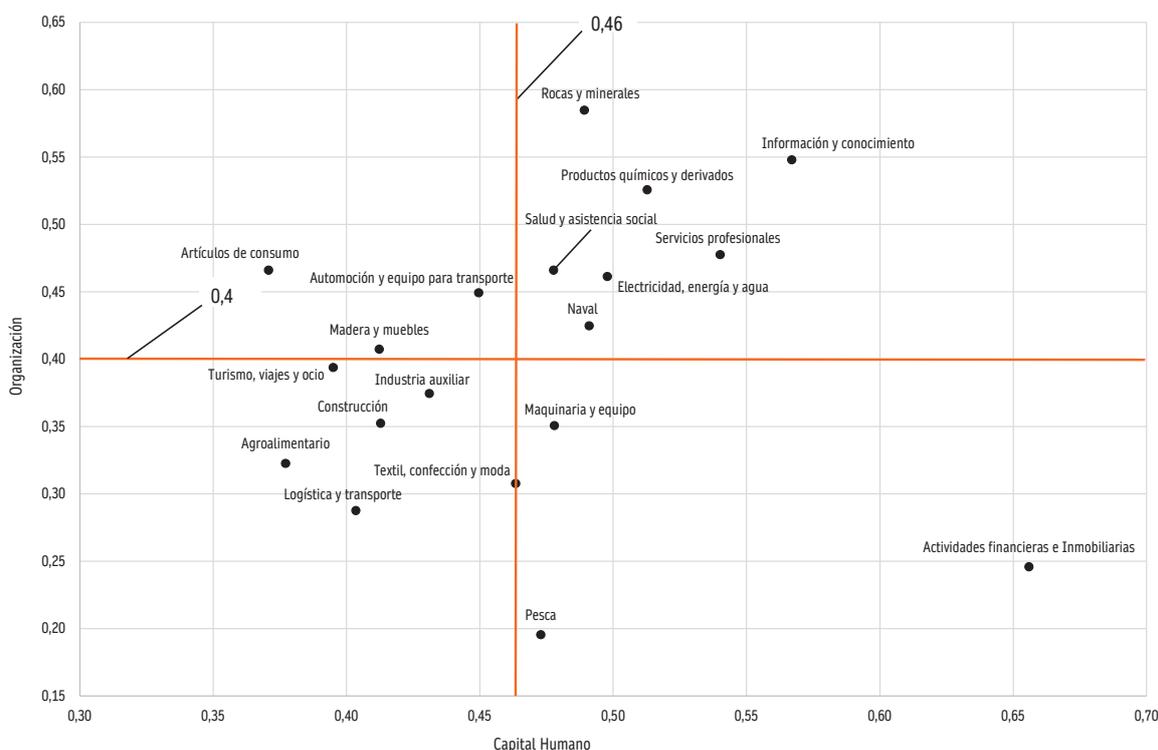


Figura 18. Fuente: elaboración propia

La Figura 18 recoge la situación del talento de las empresas gallegas en cada uno de los sectores considerados. Se ha dividido la matriz en función de la media del conjunto de las empresas gallegas, de tal forma que se permite visualizar rápidamente los sectores que se encuentran mejor que el promedio y los que no.

Se observa que, en cuanto a la situación del talento, los sectores de Información y conocimiento, Naval, Salud, Productos químicos, Rocas y minerales, Electricidad, energía y agua y Servicios profesionales están por encima del resto en ambos indicadores, mientras que Construcción, Logística y Agroalimentario están por debajo de la media gallega en su conjunto.

Se aprecia una cierta relación positiva, indicando que los sectores que están mejor en capital humano también tienden a estarlo en sus sistemas de organización asociados a la gestión del talento.

El gráfico muestra aspectos interesantes. Por ejemplo, se observa que el sector de la Pesca presenta un capital humano promedio, pero muy baja valoración relativa en cuanto a los sistemas organizativos, lo cual frenará su gestión del talento, por lo que para las empresas de este sector va a ser fundamental mejorar sus sistemas organizativos para mejorar su gestión del talento.

Las actuaciones asociadas a la gestión del talento por parte de las empresas las hemos concentrado en dos grandes indicadores: uno asociado a las políticas de contratación y otro asociado a las políticas de formación. La Figura 19 recoge la situación de estas políticas en los sectores de la economía gallega estudiados, lo que permite comprender en parte cómo afecta este conjunto de elementos al índice de gestión de talento elaborado.

► Situación de las actuaciones asociadas a la Gestión del Talento por sectores

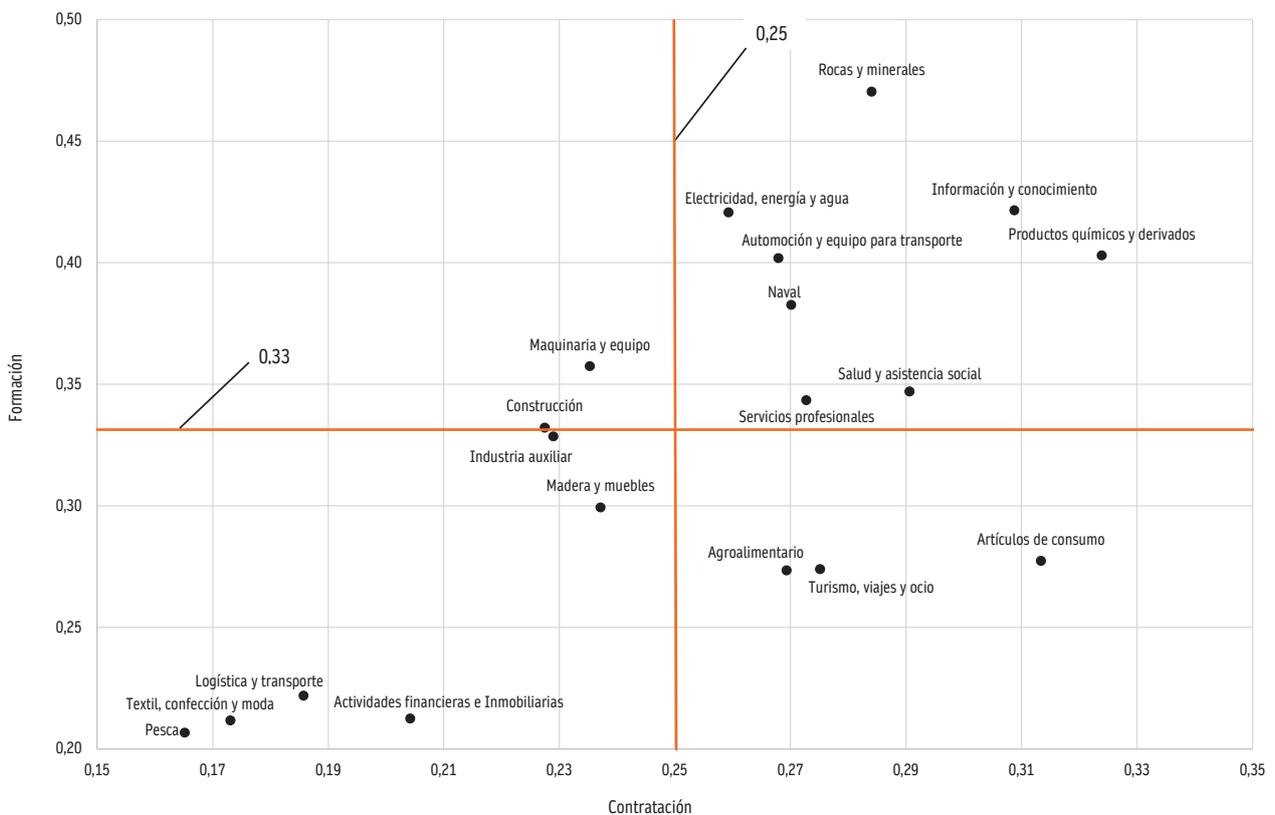


Figura 19. Fuente: elaboración propia

En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de la Pesca, Textil, confección y moda, Logística y transporte y Actividades financieras e inmobiliarias, Madera y muebles e Industria auxiliar. Estos sectores se encuentran peor que la media de Galicia en el conjunto de políticas de actuación para gestionar el talento.

Los sectores de Rocas y minerales, Información y conocimiento, Productos químicos y derivados, Electricidad, energía y agua, Automoción y equipos para transporte, Naval, Salud y asistencia social 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.

De nuevo, se observa que hay una cierta relación entre los sectores que tienen mejores políticas de actuación en contratación y en formación, sugiriendo que las actuaciones van paralelamente en ambos aspectos. Hay casos llamativos, como el del sector de Artículos de consumo, que apenas valoran sus políticas de formación, dejando un amplio margen para la mejora.

Finalmente, la Figura 20 muestra la situación del desempeño y atracción del talento en el conjunto de los sectores de la economía gallega.

Se observa un amplio grupo de sectores dentro del cuadrante derecho superior, indicando que son bastantes el conjunto de empresas cuidando la seguridad e higiene en el trabajo. De nuevo, aparecen en ese grupo Información y Conocimiento, Rocas y Minerales y Productos químicos, que son los que, finalmente, presentan los indicadores más altos de gestión del talento. El ámbito de la seguridad e higiene en el trabajo aparece muy valorado en el conjunto de los sectores de la economía gallega, aunque tiene una baja valoración en el sector de Actividades financieras e inmobiliarias, si bien hay que tener en cuenta que la muestra recoge pocas empresas de este sector y presentan una alta dispersión en su información, por lo que este dato no es especialmente fiable. También tiene una baja valoración el sector de Salud y Asistencia social, que en teoría debería cuidar especialmente estos aspectos; sin embargo, al introducir la conflictividad laboral dentro de este indicador disminuye su valoración en esta actividad.

► Situación del desempeño y atracción del Talento por sectores

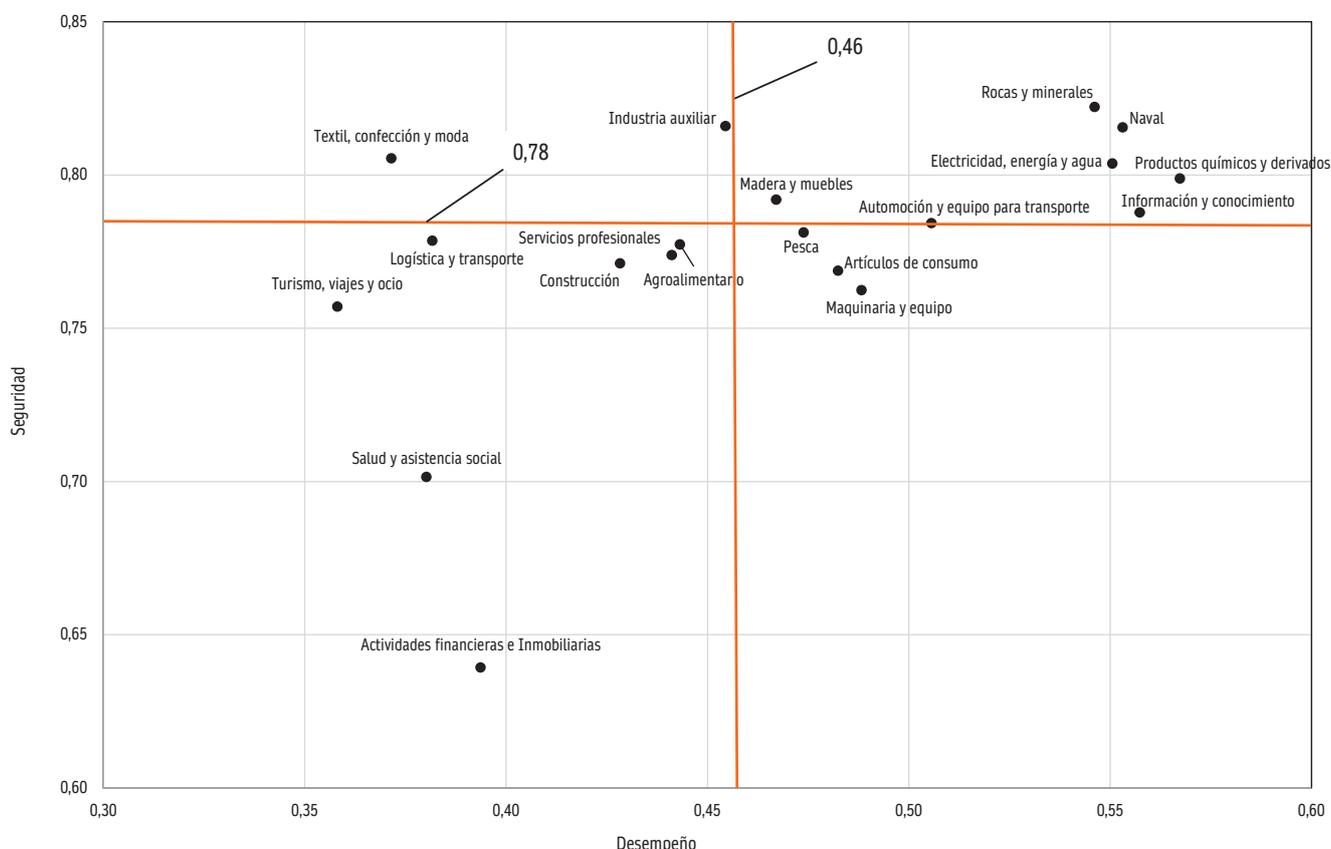


Figura 20. Fuente: elaboración propia

Observando estas 3 ilustraciones se puede entender más fácilmente la clasificación obtenida en la Figura 19, ya que el sector de Información y conocimiento presenta un buen resultado relativo en las diferentes políticas analizadas, mientras que los sectores de Pesca o Textil, confección y Moda presentan una peor situación relativa en varias de ellas.

14.4.4 La Gestión del Talento en el conjunto de la valoración de los Recursos Humanos de la empresa: situación sectorial

Para comprender el alcance del indicador definido previamente, y para comprender la relación de este indicador con otros instrumentos de medida de la calidad del capital humano de una organización, se introduce en el análisis la situación sectorial del índice de gestión del talento junto a tres indicadores asociados al capital humano de la empresa. Esto ayuda a evaluar en qué aspectos se produce una mejor gestión del talento en promedio, y su posible incidencia en otros indicadores de desempeño del capital humano. La Tabla 2 recoge algunos de esos indicadores.

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

La segunda columna recoge una medida de la productividad, a partir de la facturación generada por cada empleado en miles de euros, como indicador de si esa gestión del talento viene acompañada por la generación de una mayor producción por trabajador en la empresa. En este indicador, se observa que la mayor productividad se consigue en el sector de la Pesca, seguido por Electricidad, energía y agua con mucha diferencia sobre otros sectores.

► Indicadores de la Gestión del Talento por sector

	Índice de GT	Productividad	HC	Salario (€)
Actividades financieras	382,95	1,35	2,21	34,39
Agroalimentario	370,87	4,76	9,64	26,91
Consumo	424,09	3,79	8,37	23,08
Automoción	443,29	3,68	5,82	34,54
Construcción	385,94	2,76	4,33	32,90
Energía	479,04	12,69	17,90	35,00
Industria auxiliar	398,00	2,31	4,09	34,80
Información y conocimiento	513,72	1,39	2,43	33,75
Logística	338,39	2,88	4,09	34,11
Madera y muebles	397,35	3,21	7,86	24,48
Maquinaria y equipo	412,25	5,50	8,07	36,12
Naval	464,41	3,28	5,49	35,38
Pesca	336,22	13,06	18,98	41,03
Química	494,19	2,89	5,13	35,52
Rocas y minerales	501,04	7,78	13,83	31,37
Salud	421,64	0,73	1,46	24,07
Servicios profesionales	454,52	1,12	2,19	28,34
Textil	347,79	1,72	4,21	22,43
Turismo	379,43	1,79	3,90	23,94
Total	416,80	3,22	5,46	31,39

Tabla 2. Fuente: elaboración propia

La tercera columna recoge una medida del capital humano. La literatura de capital intelectual ha introducido el indicador (HC), definido inicialmente por Pulic (2000), que posteriormente se ha popularizado en la literatura económica. Indica la cantidad de valor

añadido generado por cada euro invertido en gastos de personal, considerando que ese gasto es una inversión. El sector que más capital humano presenta relativamente es el de Pesca, seguido por Electricidad y Rocas y minerales, con mucha 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 otros sistemas productivos.

El efecto combinado de ambos indicadores, el de productividad y el de capital humano 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.

La última columna, por su parte, presenta el salario promedio en cada sector en miles de euros. Este es un indicador asociado a la retribución, que es otro de los elementos referidos a la valoración del talento en la empresa. Este indicador muestra que el mayor valor está también asociado a la Pesca y Maquinaria y equipos, combinando un sector primario y uno secundario.

En la Figura 21 se representa la relación entre la productividad (medida por la producción generada por cada empleado) y el índice GT. La relación entre ambas variables es ligeramente creciente, 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, con alta productividad y bajo índice de GT. Posiblemente la Pesca, condicionada por las condiciones laborales y familiares que implica, y marcada desde hace años por las dificultades para completar las tripulaciones, tiene un nivel de retribución salarial y unas prácticas laborales poco comparables a las de otros sectores. Incluso en este caso, las comparaciones dentro del propio sector pueden ser relativas, condicionadas por el caladero o la duración de las mareas, entre otros aspectos.

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

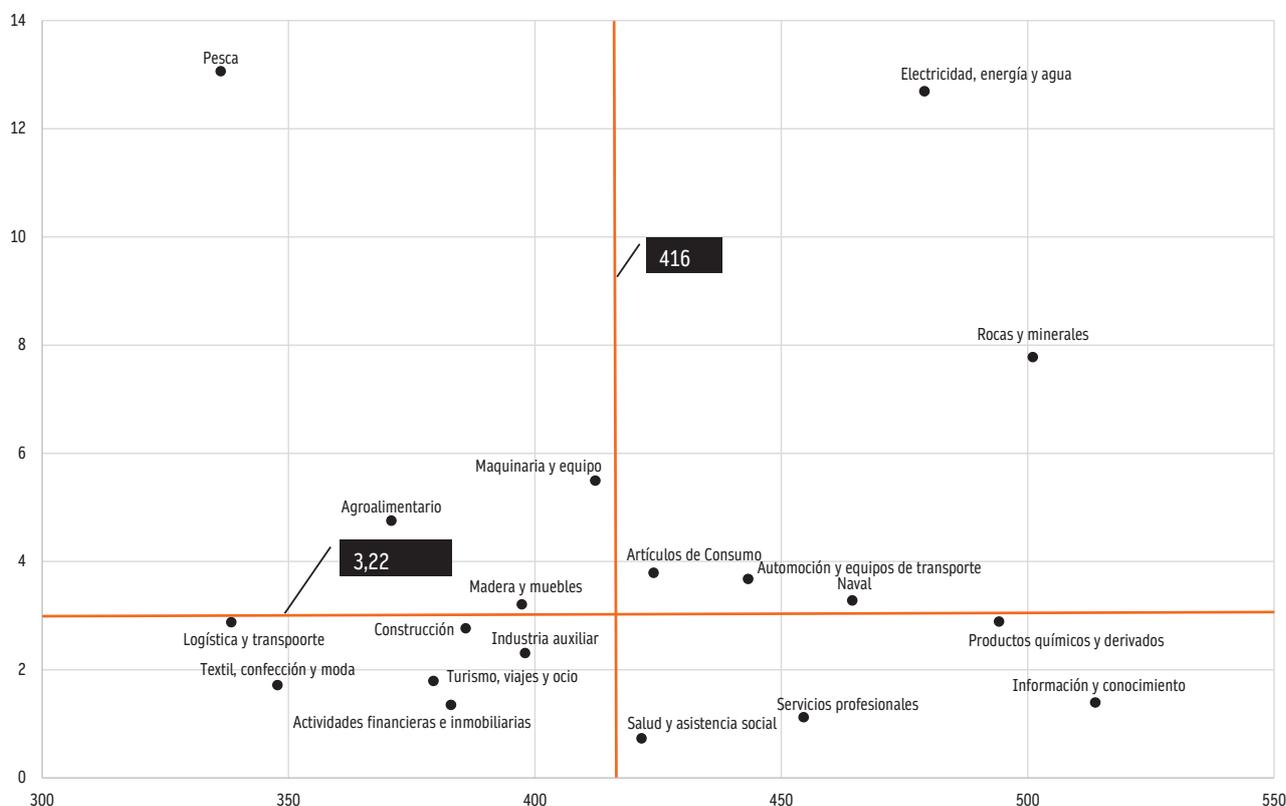


Figura 21. Fuente: elaboración propia

Dadas las diferencias entre sectores, por ser la inversión en tecnología un factor determinante de la productividad es probable que el efecto de la gestión del talento en la productividad se pueda apreciar o comparar entre empresas del mismo sector y similares características, más que entre diferentes sectores. En los próximos años, sucesivas ediciones del informe permitirán comparar la evolución de cada sector respecto a esta y a otras variables, testando en este caso los niveles de avance de la productividad en cada sector y su vinculación con las políticas de GT. Por otra parte, también se debe asumir que el posible efecto de la GT sobre la productividad puede no ser apreciable de modo directo a corto plazo, sino a largo plazo.

Si se divide la gráfica en cuatro cuadrantes, empleando para ello la media de los indicadores del conjunto de las empresas, se puede ver cómo se comportan los diferentes sectores económicos en ambos indicadores, respecto al total de sectores. Así, por ejemplo, en el cuadrante superior derecho se encuentra fundamentalmente Energía y Rocas y Minerales. Esto sugiere que estos sectores tienen una buena gestión del talento y una alta productividad al mismo tiempo, respecto a los valores medios en Galicia. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de Turismo, Finanzas y Textil, que tendrían una gestión del talento menor y una productividad inferior respecto a la media gallega.

La Figura 22 representa la relación entre el índice GT y el indicador de capital humano (HC). Tiene interés analizar si ese indicador está asociado con el índice GT, aunque miden aspectos diferentes. Observando la gráfica, no se aprecia una relación definida entre ambos indicadores, posiblemente por el efecto especial que produce el sector de la Pesca, que presenta un índice de Pulic muy alto, manteniendo un índice GT bajo. Posiblemente los costes salariales de ese sector expliquen ese comportamiento. Prácticamente, el índice de capital humano se mantiene casi constante en todos los sectores salvo en el de Pesca, Energía y Rocas, que aparece excesivamente alto. Ahora en el cuadrante superior derecho vuelven a observarse Energía y Rocas, sugiriendo que estos sectores combinan ambos aspectos, es decir, que conjuntamente están mejor situados que la media de Galicia en HC y GT. En el cuadrante inferior izquierdo, es decir, peor que el promedio de Galicia en ambos indicadores, vuelven a encontrarse Finanzas, Turismo y Textil.

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

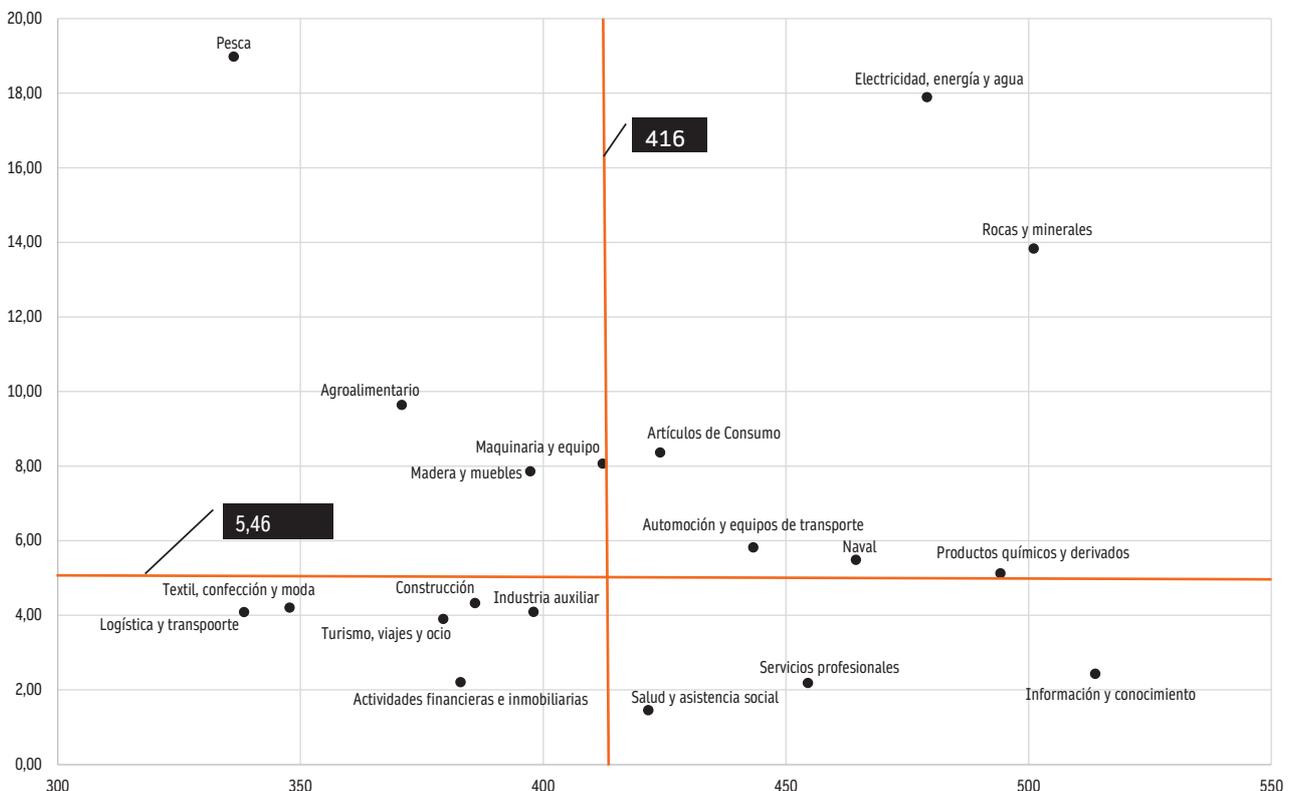


Figura 22. Fuente: elaboración propia

La Figura 23, por su parte, analiza la relación entre los salarios y el índice GT, que permite comprobar si la gestión del talento lleva consigo una mayor recompensa para el conjunto de los empleados. En ella se puede observar que hay una cierta relación creciente, aunque no de forma muy clara, también debido al efecto anómalo producido por sector de la Pesca, con altos valores en todos los indicadores salvo en el índice GT.

En la comparativa para el conjunto de sectores en Galicia, se aprecia que un conjunto de sectores asociados a la Industria, junto con el de Información y conocimiento, se encuentran cercanos al cuadrante superior derecho, es decir, con ambos valores de los indicadores por encima de la media de Galicia. Son los sectores Químico, Energía, Automoción y Naval. En el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los sectores de Textil, Turismo, Madera y Agroalimentario.

Parece que, en los sectores de Textil, por la parte inferior, y en el de Información y Conocimiento, por la parte superior, coinciden ambos aspectos entre retribuciones e índice GT; sin embargo, en el sector de la Pesca, los comportamientos son totalmente contrarios.

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

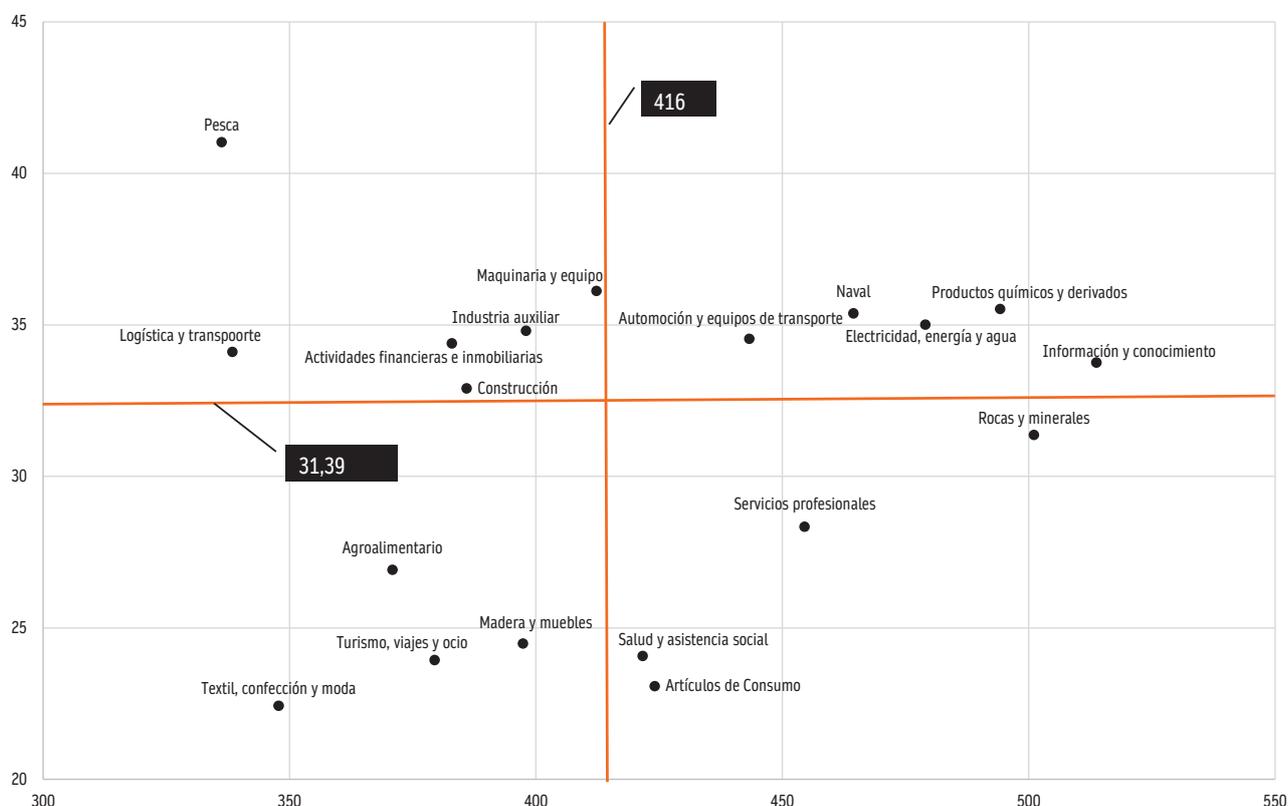


Figura 23. Fuente: elaboración propia

Como se ha indicado anteriormente, se debe considerar que la distribución de la muestra no es representativa sectorialmente, lo que puede condicionar los resultados, por lo que posteriores ediciones con otra participación pueden variar el análisis de este ejercicio económico y facilitar una visión más completa de esta comparativa.

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

Una vez establecida la relación entre el indicador de GT y las características de las empresas encuestadas, conviene definir un *ranking* de valoración que permita situarlas en una posición respecto a dicho indicador, en comparación con el resto de las empresas. De esa

forma, se podría tener una idea de cómo las empresas se ajustan a los criterios teóricos de gestión del talento establecidos en la literatura, y de qué manera estos les pueden ayudar para mejorar su competitividad.

El promedio global del indicador de GT se sitúa en el 42%, próximo al 50%, lo que sugiere que las empresas no usan el conjunto de instrumentos potenciales existentes para evaluar la gestión del talento, según la metodología establecida. No obstante, hay empresas que destacan dentro del conjunto y que pueden servir de referente en algunos aspectos para otras empresas gallegas, si bien todas ellas presentan un campo de mejora. Manteniendo el criterio del año anterior, se han seleccionado como excelentes en la gestión del talento aquellas empresas cuyo indicador del talento está por encima del 70%. La Tabla 3 muestra los resultados. Los diferentes cambios metodológicos y las nuevas empresas añadidas han generado cambios en las valoraciones, si bien algunas empresas repiten un cierto grado de excelencia en el indicador.

► Empresas con mejor indicador de Gestión del Talento



Empresa	Localidad	Sistema Productivo Sectorial
1 MECANIZADOS DE VIGO, S.R.L.	O PORRIÑO	Automoción y equipo para transporte
2 VELNEO, S.A	O PORRIÑO	Información y conocimiento
3 BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS, S.L.P.	VIGO	Servicios profesionales
4 COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O PORRIÑO	Agroalimentario
5 AMBIOTEC, GABINETE DE ESTUDIOS TECNICOS DE MEDIO AMBIENTE, S.L.U.	SANTIAGO	Servicios profesionales
6 TORUS SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento
7 GARAYSA MONTAJES ELECTRICOS, S.L.	CARBALLO	Construcción
8 CUVIDA, S.A.	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	Automoción y equipo para transporte
9 CITANIAS OBRAS Y SERVICIOS, S.L.U.	CULLEREDO	Construcción
10 OPTARE SOLUTIONS, S.L.	VIGO	Información y conocimiento
11 HERMASA CANNING TECHNOLOGY, S.A.	VIGO	Maquinaria y equipo
12 ALUMAN SISTEMAS, S.L.U.	ARTEIXO	Construcción
13 ROEIRASA, S.A.U.	VIGO	Automoción y equipo para transporte

Tabla 3. Fuente: elaboración propia

El sistema productivo que consigue presentar un mayor número de empresas en la parte alta del *ranking* es el de Información y conocimiento, de modo similar a años anteriores. Le acompañan Automoción y equipos de transporte y Construcción, que no eran tan destacados en años anteriores. Todos ellos presentan tres empresas dentro de este *ranking*. El sector de Servicios profesionales presenta dos empresas entre las principales. Maquinaria y equipos y Agroalimentario presentan una empresa. El resto de los sectores no tiene representación en el *ranking* con empresas valoradas por encima del 70%. No obstante, dado que este criterio se basa en un juicio externo, con algún contenido subjetivo, no implica que empresas de otros sectores podrían incluirse cambiando ese criterio. De hecho, algunas se encuentran muy cerca del 70% utilizado como corte.

Los valores medios en el *ranking* sugieren, en todo caso, un mayor interés por la mejora en el uso de la gestión del talento, al participar voluntariamente un mayor número de empresas en esta edición.

14.5 Conclusiones

La preocupación por la gestión del talento no es ajena a las empresas gallegas, cuyo creciente interés se ha manifestado por el continuo incremento en el número de participantes en el indicador de GT que se viene aportando desde hace cuatro años.

Entre las conclusiones más relevantes cabe destacar cierto progreso en el talento personal en las empresas basado en el capital humano, si bien todavía es necesario un esfuerzo por mejorar la cualificación, especialmente en los puestos directivos y técnicos. También sería mejorable el nivel educativo en algunos puestos de trabajo y, en otros, ajustar el puesto con la titulación que le debería corresponder.

Por lo que se refiere al talento organizativo, aunque se observa cierto enfoque hacia una cultura de gestión del talento, propiamente dicha, en general se precisa una mejora en aspectos como: los planes de desarrollo del talento, la digitalización, la organización de los equipos de trabajo, incrementando el número de buenas prácticas y, sobre todo, una reflexión consciente, constructiva y concluyente de su utilización.

Atendiendo a las actuaciones dirigidas a la adecuación del talento personal (promoción y contratación y de formación) cabría citar varias observaciones. Destacan los criterios subjetivos tanto en las políticas de promoción (ya que mayoritariamente se someten a la evaluación de los superiores), como en las políticas de contratación (sólo un tercio de los casos analizados acuden a empresas expertas a la hora de seleccionar al personal). En estos aspectos cabría mejorar la eficiencia en la captación de talento disponible en el mercado laboral, así como, su adaptación a las necesidades específicas de la organización.

Por su parte, existen bastantes avances en materia de formación (todas las empresas muestran algún tipo de interés al respecto), sin embargo, aún es escasa la implantación efectiva de este tipo de políticas en el conjunto de empresas gallegas. Así, por ejemplo, si bien el 70% de las empresas encuestadas realizan actividades de formación, sólo el 19% de ellas lo hace consultando a fuentes externas que le proporcionen una visión objetiva del proceso; mayoritariamente la formación es impartida por personal de mayor antigüedad sin atender a las necesidades específicas de la empresa y; aunque el 60% de los empresarios admiten evaluar programas de formación, la gran mayoría lo realiza computando el número de horas impartidas en lugar de medir los posibles resultados provocados en la empresa y apostar por la profesionalización y la orientación hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

En este sentido, también podría ser mejorada la conexión existente entre las políticas de promoción y las políticas de formación con objeto de integrar la atracción del talento con su posterior desarrollo y ajustarlo a las necesidades específicas de la organización.

De modo global, se requiere un mayor esfuerzo en los sistemas internos para controlar el desarrollo de los procesos de gestión del talento (menos del 50% de las empresas analizadas disponen de algún procedimiento de evaluación de este aspecto).

Las políticas de retribución de la empresa permiten comprobar el posible interés por identificar y valorar positivamente el desempeño del talento personal. Las prácticas de retribución más comunes en las compañías analizadas se orientan hacia un esquema de aumentos salariales, bonificaciones o comisiones por productividad, u otros resultados de desempeño a nivel individual. El trabajo en equipo o el aprovechamiento de las posibles sinergias asociadas al talento existente en la empresa aún no se valora suficientemente.

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

Del análisis de las componentes establecidas para la construcción del índice se puede concluir que únicamente el aspecto de seguridad e higiene está bien valorado en el conjunto de las empresas. Una asignatura pendiente en la gran parte de las empresas serían las políticas de contratación y de formación, en las que se requieren una mayor orientación a incrementar el talento disponible

y mejorar su gestión. Otros aspectos para mejorar son la cualificación del personal, los sistemas de organización y de evaluación del desempeño más ajustados a las necesidades específicas y al talento existente.

Como objeto de validar la fiabilidad de nuestro indicador de la GT, se ha analizado su relación con otros indicadores tradicionalmente considerados en la literatura, como la productividad, el índice de capital humano de Pulic y los salarios promedio. Considerando el conjunto completo de sectores, se aprecia una asociación positiva entre el índice de GT y el resto de los indicadores, salvo en el sector Pesca. De forma atípica, Pesca presenta un valor elevado en todos los índices salvo en el de GT que presenta un valor bajo.

En cuanto al análisis propio del índice de GT elaborado, vuelve a destacar, como en años anteriores, el sector de Información y conocimiento como el que mejor gestiona el talento, aunque con algunos cambios respecto al año anterior. Este resultado parece bastante lógico, dado que esta actividad necesita específicamente de la gestión del talento para mantener su competitividad de modo directo. Es interesante el caso de Rocas y minerales, puesto que su actividad abarca toda la cadena de valor en Galicia, desde la extracción a la comercialización. El hecho de que las empresas que respondieron a la encuesta gestionen el talento mejor que el resto de las actividades, sugiere que esas empresas se encuentran en una fase de competitividad avanzada, logrando una cierta integración en el proceso de generación de valor.

Finalmente, del *ranking* de empresas de acuerdo con el índice GT cabe destacar que el sector con mayor número de empresas en las mejores posiciones es el sector de Información y conocimiento; sin embargo, Automoción y equipos de transporte y Construcción, que no figuraban en puestos tan destacados en años anteriores, aparecen con un alto número de empresas en el *ranking* en términos relativos. Una empresa de Automoción es, de hecho, la primera del *ranking*. Otros sectores como el de Servicios profesionales presenta dos empresas entre las principales, mientras que Maquinaria y equipos y Agroalimentario presentan una.

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