

# **Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho**

**Curso 2019-2020**

## **LA GESTIÓN DEL TALENTO JOVEN EN LAS ORGANIZACIONES: HERRAMIENTAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN.**

Nerea Viota Ochandio

Director: Jon Landeta Rodríguez

Bilbao, a 28 de septiembre 2020



## **RESUMEN**

La atracción y fidelización del talento joven se ha convertido en un reto para los empleadores. El contexto empresarial cambiante y competitivo ha puesto el foco en la capacidad de las empresas para gestionar el talento, dada la conversión del factor humano en el elemento estratégico por excelencia. Es por ello por lo que la búsqueda de estrategias y herramientas que logren vincular al talento con la organización constituye uno de los objetivos empresariales en la actualidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Talento, gestión del talento, *millennial*, atracción, fidelización, necesidades laborales.

## **ABSTRACT**

Attracting and retaining young talent has become a challenge for employers. The changing and competitive business context has put the focus on the capacity of companies to manage talent, due to the conversion of the human factor into a strategic element. This is why the search for strategies and tools that manage to link talent with the organization is one of the current business objectives.

## **KEY WORDS**

Talent, talent management, *millennial*, attraction, build loyalty, labour needs.

## **LABURPENA**

Talentu gaztea erakartzea eta fidelizatzea erronka bihurtu da enplegatzaileentzat. Enpresa testuinguru aldakor eta lehiakorrek enpresek talentua kudeatzeko duten gaitasunean jarri du arreta, giza faktorea elementu estrategikoa bihurtu baita. Horregatik, talentua erakundearekin lotzea lortuko duten estrategiak bilatzea da gaur egungo enpresen helburuetako bat.

## **HITZ GAKOAK**

Talentua, talentuaren kudeaketa, *millennial*, erakarpena, fidelizazioa, laneko beharrak.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>II. GESTIÓN DEL TALENTO EN EL SIGLO XXI</b> .....	8
1. Talento .....	11
2. La gestión del talento.....	14
<b>III. ATRACCIÓN DEL TALENTO</b> .....	16
1. Problemas en la atracción talento .....	16
2. Herramientas para atraer el talento .....	21
2.1. Employer Branding .....	21
2.2. Reclutamiento 2.0.....	27
<b>IV. RETENCIÓN DEL TALENTO</b> .....	32
1. El compromiso como objetivo de la retención .....	32
2. Salario emocional .....	34
<b>V. NECESIDADES LABORALES DEL NUEVO TALENTO</b> .....	37
1. Presentación del estudio y propuestas .....	37
2. Estudio empírico.....	38
<b>VI. IMPACTO DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN DEL TALENTO</b> .....	44
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	45
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	49
<b>ANEXO</b> .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Los componentes del talento.....	12
<b>Figura 2:</b> Fases del desarrollo de la marca del empleador.....	23
<b>Figura 3:</b> Factores determinantes de la atracción y rotación según los encuestados .....	40
<b>Figura 4:</b> Factores determinantes de retención según los encuestados.....	42

*“El activo más valioso de una compañía del siglo XX era sus máquinas. El activo más valioso de una institución del siglo XXI (sea o no de negocios) serán sus trabajadores del conocimiento y su productividad”*

Peter Drucker

## I. INTRODUCCIÓN

La rápida evolución de los distintos parámetros que conforman el entorno y el continuo surgimiento de tecnologías avanzadas, sitúan a las empresas en un contexto dinámico de constante cambio. Es por ello por lo que la búsqueda de nuevos conocimientos y capacidades que permitan diferenciarse a la compañía del resto, se ha convertido en uno de los objetivos primordiales de la actualidad empresarial.

A continuación se mencionarán tres de las grandes transformaciones acaecidas en el entorno a lo largo del tiempo, que se han ido intensificando en las últimas décadas, para posteriormente presentar las consecuencias o la influencia de los mismos en la gestión de personas.

Entre los primeros cambios a destacar se encuentran los económicos. Según Albizu y Basterretxea (2013) son los cambios que condicionan con mayor intensidad la transformación en la gestión de personal, ya que “determinan el contexto competitivo en el que se va a desenvolver la empresa y, subsiguientemente, la necesidad de hacer evolucionar la organización y gestión de las personas” (p. 39). La globalización es el fenómeno por excelencia que caracteriza este tipo de cambios. García Lombardía define este fenómeno como “el proceso económico, tecnológico, social y cultural que se produce a escala mundial y que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo al unirse sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que le otorgan un carácter global” (p. 24). En otras palabras, este fenómeno ha provocado la ampliación del mercado, permitiendo la integración de las economías locales a un nivel global, lo que, en consecuencia, ha intensificado los niveles de competitividad empresarial. Por consiguiente, tanto la dirección empresarial, como los empleados de las distintas compañías, se enfrentan al reto de realizar un esfuerzo constante en adaptarse e innovar, ya sea en procesos o en habilidades, a fin de lograr esa ventaja diferenciadora.

Las transformaciones sociales son otras variaciones que han trastocado los esquemas del entorno. Por un lado, se ha observado la tendencia a la inversa de la pirámide demográfica, caracterizándose ésta por el descenso de la natalidad, y el incremento de la esperanza de vida. Ello ha favorecido la convergencia de distintas generaciones en el mercado laboral, lo cual puede ser origen tanto de sinergias como de disfunciones. Asimismo, la facilidad de acceso y la mejora de los sistemas educativos han generado a nivel social la confluencia de un mayor número de personas cualificadas en el mercado,

por lo que, podría decirse, que los niveles de competitividad entre potenciales trabajadoras también se han visto incrementados.

Los cambios tecnológicos configuran el tercer grupo de grandes transformaciones que interesa mencionar. Albizu y Basterretxea (2013) apuntan que la importancia de estos avances no solo radica en su aplicación a los procesos productivos, sino que se abre un amplio abanico de tareas a las que poder aplicárselas. Es sorprendente el gran y rápido impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) con base en Internet en el entorno empresarial, y más concretamente, en la integración de los mercados, en la fuerza y la organización industrial, y en el desarrollo del capital humano. De este modo, se ha ido produciendo la trascendental evolución del sistema empresarial, pasándose de la era industrial constituida predominantemente por mano de obra no cualificada, a la era del conocimiento, caracterizada por la actividad intelectual de los trabajadores. García Lombardía cita las características que Kevin Kelly recoge en su obra “Nuevas reglas para la Nueva Economía” (1999), quien afirma que la nueva economía global se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad. Así pues, las exigencias formativas de los trabajadores también han ido creciendo, a fin de que éstos posean las capacidades, conocimientos y la flexibilidad suficiente para enfrentarse al entorno laboral tan dinámico e innovador. Por lo tanto, la mayor parte de los nuevos puestos que se van creando serán cubiertos por personas que, en principio, desarrollarán una actividad intelectual, y que posean una formación superior que las generaciones precedentes (Albizu y Basterretxea, 2013).

Como resultado de estas transformaciones, las organizaciones han comenzado a buscar otros recursos mediante los que aumentar sus niveles de competitividad, innovación y diferenciación respecto al resto de compañías. De este modo, se ha producido un cambio en la visión que se tenía sobre la persona dentro de la empresa, abandonándose la idea de que es un mero recurso proveedor de fuerza de trabajo, y se ha pasado a concebirla como un elemento estratégico y fundamental de la misma.

El presente trabajo no persigue una orientación puramente teórica, en el que se analicen conceptos y funciones del ámbito de los recursos humanos, sino que se enfoca a un ámbito más cercano a la práctica real. En este contexto, se pretende llevar a cabo un análisis de la interacción del factor humano en las organizaciones del siglo XXI, con la intención de resaltar la importancia del mismo como recurso estratégico.

Partiendo de la consideración del talento humano como factor proveedor de ventajas competitivas, el objetivo de este documento consiste en analizar los métodos y herramientas actuales de las que disponen las organizaciones para atraer y retener al talento dentro de las mismas, así como aportar una visión de las necesidades demandadas por los individuos considerados talentosos; todo ello englobado en un contexto empresarial y social de constante cambio.

A fin de guiar el análisis, se expondrán una serie de interrogantes que se intentarán responder durante el desarrollo del trabajo. Los cambios en el entorno que se han descrito previamente no sólo han provocado variaciones en la actividad y organización empresarial, sino que también han influido en las necesidades y en los factores que motivan a los profesionales a quedarse o a cambiarse de lugar de trabajo. Es por ello por lo que una primera tesis que se pretende demostrar es *si los beneficios económicos continúan siendo básicos en la motivación de los profesionales, o si, por el contrario, existen otros factores que han devenido primordiales.*

Relacionado con los cambios sociales, parece lógico pensar que las nuevas habilidades y formas de trabajar de las generaciones con talento más jóvenes favorezcan una mayor y mejor integración de las novedades en los mecanismos destinados a la atracción y retención. Por tanto, se quiere analizar *si la incorporación de estas innovaciones supone el fin de los métodos tradicionales.*

Una tercera propuesta a responder es de reciente actualidad y tiene que ver con la crisis sanitaria a nivel global causada por el COVID-19. Resulta temprano llegar a conclusiones certeras sobre las consecuencias que esta crisis puede tener en la gestión del talento y en la actividad empresarial, ya que aún continuamos inmersos en la pandemia. Sin embargo, comienzan a verse los primeros estragos que esta crisis ha provocado o que avecina, por ello se pretende analizar *si la crisis del COVID-19 influye tanto en la actividad empresarial como en la visión de los profesionales.*

Como se ha visto dentro de los cambios del entorno, cada vez son más individuos y con mayores expectativas los que conviven dentro del mercado laboral, el cual se caracteriza por un devenir constante. La razón de elegir este tema para el presente trabajo reside principalmente en analizar la situación laboral actual desde la visión de un individuo que tras sus estudios sale al mercado de trabajo. Así pues, se pretende estudiar

las herramientas de las que se valen tanto empresas como individuos en sus relaciones diarias.

Para ello, la metodología seguida ha consistido primordialmente en la búsqueda y estudio de documentos sobre la materia de gestión de recursos humanos, y más concretamente, en los aspectos de reclutamiento y retención de los mismos. También se ha procedido a la lectura y análisis de estudios e informes de grandes firmas que ofrecen soluciones en la gestión de recursos humanos, como son ManpowerGroup, Infoempleo y Adecco o Randstad. Adicionalmente, se ha querido realizar un “trabajo de campo”, a partir de la elaboración y difusión de una encuesta sobre las necesidades laborales del talento joven.

Una vez hecha la contextualización del entorno empresarial, se da paso en el segundo apartado al análisis de la gestión del talento en la actualidad. Así pues, a través de la Teoría de Recursos y Capacidades, se explicará la relevancia del factor humano como fuente de beneficios empresariales, y se dará paso a la concepción de la persona como talento y a la gestión del mismo. Posteriormente, se analizará la importancia de la atracción de talento para las organizaciones, los problemas con los que cuentan, y algunas de las herramientas que se utilizan para ello hoy en día. En el cuarto apartado se analiza la función de retención del talento, como sinónimo de fidelización y de creación de un vínculo con el mismo, mediante un esquema similar al seguido en el análisis de la atracción. En el apartado siguiente, se examinarán las necesidades laborales del nuevo talento, donde se expondrán los resultados obtenidos de las respuestas a la encuesta difundida, y se compararán con los publicados en los estudios de las grandes firmas. Adicionalmente, se incluye un breve inciso en el que se analiza el impacto de la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Para finalizar, se desarrollarán una serie de conclusiones en las que se intentará dar respuesta a los objetivos y a las interrogantes planteadas, y se expondrán las limitaciones sufridas en el desarrollo del trabajo y futuras líneas de investigación.

## **II. GESTIÓN DEL TALENTO EN EL SIGLO XXI**

Como se ha descrito en el apartado anterior, las grandes transformaciones a nivel global fueron en su mayoría las causantes de la consideración de las personas como recurso estratégico. Partiendo de este razonamiento, se tomará la Teoría de los Recursos y Capacidades como base para el análisis del mismo.



A efectos de mejorar la comprensión, resulta adecuado conocer los conceptos que conforman esta teoría, pese a la inexistencia de definiciones únicas y consensuadas dada la distinción que los diversos autores hacen sobre los mismos. Tomando en cuenta la descripción realizada por Grant (1991), entenderemos por recursos aquellos factores con los que cuenta la empresa y sobre los que ejerce un control. Sin embargo, afirma este autor que los recursos no son productivos *per se*, sino que precisan de una adecuada interacción y gestión entre los mismos. Y es a esta habilidad de llevar a cabo dicha combinación de recursos a lo que Grant denomina capacidades. De este modo, afirma que “mientras que los recursos son la fuente de las capacidades de una empresa, éstas son fuente de su ventaja competitiva” (Grant, 1991, p. 119). Para terminar en lo que a definiciones respecta, se entenderá por ventaja competitiva a cualquier característica propia de la empresa que la diferencia del resto, colocándola en una posición relativa superior para competir<sup>1</sup>.

En lo que a la Teoría de Recursos y Capacidades respecta, se parte de la consideración de la organización como un conjunto de recursos y capacidades, que se encuentran distribuidos de manera heterogénea, y en cuya coordinación e interrelación, ya sea entre sí o con la estrategia empresarial, radica la ventaja competitiva (Albizu y Lertxundi, 2013; Landeta y Lertxundi, 2013). En base a ello, esta teoría ofrece un modelo mediante el cual permite identificar y analizar aquellos factores determinantes para el establecimiento de ventajas competitivas frente a los competidores. Para que los recursos y capacidades de una empresa actúen como competencias distintivas, han de cumplir unas condiciones necesarias: a) añadir valor cuantificable a las actividades de la empresa; b) ser escasos; c) ser inimitables; y d) ser únicos e insustituibles. En base a estas características se podrían calificar a los recursos y capacidades humanos como fuente de ventajas competitivas. Así pues, tendrán tanto más valor para la organización cuanto más valor aporten, más escasos sean en el mercado externo e interno, y cuanto más difíciles de imitar y sustituir sean sus capacidades (Landeta y Lertxundi, 2013, p. 352). Además de las características puramente teóricas, la flexibilidad de reacción y de aprendizaje frente a los cambios del entorno supone una particularidad que eleva la importancia a adjudicar a este recurso.

A partir del cambio de visión y del abandono del sistema productivo y organizativo tradicional, han ido surgiendo distintos modelos organizacionales que giran en torno al

---

<sup>1</sup> Definición de Porter, M.E. (1980) en *Competitive strategy*, citado por García Cossío y Pérez Ruíz (2014).

capital humano y a la capacidad que tiene de generar, compartir e intercambiar conocimiento dentro de las entidades (Montes y González Rodríguez, 2010). Dicho lo cual, “se hace prioritario que las organizaciones consideren al recurso humano como un elemento estratégico, que aporte un valor único a los procesos, dando origen a la ventaja competitiva” (Sánchez y Herrera, 2016, p.144). Es por ello por lo que Cabrera, Fraser y Collins (2001) afirman que la orientación de los directores de Recursos Humanos (RRHH en adelante) ha sufrido un cambio: ha superado la barrera de las tareas administrativas, donde se limita a cubrir puestos y gestionar las compensaciones, para abrirse al diseño de políticas de RRHH que logren alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

No obstante, son varios los problemas que residen en este contexto. Por un lado, aun habiéndose comprobado la influencia del factor humano en el resultado final, aún hay empresas que continúan sin considerar el factor humano como capital fundamental. Por otro, la constante evolución del entorno y la intensificación de la competitividad han provocado una sensación de escasez de talento humano.

A finales de los noventa Chambers et al (1998)<sup>2</sup> acuñaron a este contexto competitivo el término “*the war for talent*” o la guerra por el talento, haciendo referencia al fenómeno competitivo empresarial, por el cual las compañías luchan por atraer, desarrollar y retener personas con una serie de habilidades y competencias que permitan alcanzar el propósito de las mismas. En la actualidad, y a pesar de las innovaciones surgidas a consecuencia de los cambios socioeconómicos, puede corroborarse la continuidad de esta lucha, la cual, dos décadas después, consolida los pronósticos de los autores que crearon el concepto que la caracteriza.

Es por ello por lo que afirma Jericó que el talento se ha convertido en un activo estratégico principal para las empresas y, “en la medida en que se amplíen el crecimiento tecnológico y la presión competitiva y se asienten los cambios sociales, su papel resultará todavía más estratégico” (2008, p.4).

Para poder adentrarnos en lo que a atracción y retención del talento respecta, debemos partir sabiendo a qué nos referimos cuando se hace referencia al talento.

---

<sup>2</sup> Informe *War for Talent* publicado por la consultora McKinsey.

## 1. Talento

La Real Academia Española define el talento como: “1. *Inteligencia: capacidad de entender*; 2. *Aptitud: capacidad para el desempeño de algo*; 3. *Persona inteligente o apta para determinada ocupación*”. No obstante, se trata de un concepto subjetivo, por lo que las características del mismo dependerán del contexto en el que se defina.

Resulta preciso mencionar el modelo AMO propuesto por Appelbaum, et al. (2000) para la posterior definición del concepto de talento<sup>3</sup>. Según Lozano y Sánchez (2019) este modelo es considerado como una herramienta para entender la relación entre la gestión de recursos humanos y el rendimiento de la empresa. Appelbaum, et al. (2000) parten de los sistemas organizativos de alto rendimiento, en los que se permite a los trabajadores de primera línea participar en determinadas decisiones de la organización, de modo que se favorece la autonomía de los trabajadores en sus tareas y la comunicación sobre aspectos productivos y organizativos. Afirman que para que esto sea posible se requieren de buenas prácticas de recursos humanos. Así pues, con la siguiente afirmación, establecen que son tres los factores determinantes del rendimiento de la empresa: “participation in substantive decisions, workforce skills, and incentive systems are the key elements in which an high performance work system differs from traditional work organization” (Appelbaum, et al., 2000, p. 8). Las siglas que dan nombre al modelo son las relativas a las tres dimensiones requeridas: *ability*, relacionada con el conocimiento y las capacidades; *motivation*, ligada al deseo del individuo de aumentar su rendimiento; y *opportunity*, que tiene en cuenta los aspectos ligados al entorno de trabajo (Lozano y Sánchez, 2019).

En términos generales, y en base al modelo anterior, podríamos definir el talento como el ejercicio de las capacidades con las que cuenta un profesional comprometido a alcanzar resultados superiores en un entorno y organización determinados (Jericó, 2001). De esta definición se pueden diferenciar los distintos componentes del talento individual: la capacidad, el compromiso, y la acción (ver Figura 1). La capacidad hace referencia a los

---

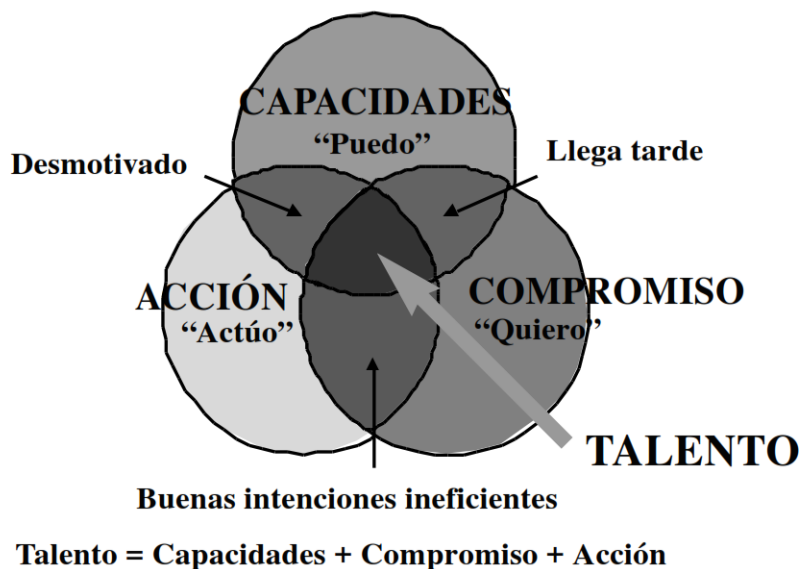
<sup>3</sup> Estos autores comienzan su obra analizando la transformación industrial a consecuencia de la influencia tecnológica experimentada en los Estados Unidos de América en el último tercio del siglo XX. Narran la obsolescencia de los sistemas de trabajo tradicionales, caracterizados por su rigidez, y la pérdida de competitividad de las industrias americanas frente a los sistemas novedosos extranjeros, en los cuales comienza a integrarse la tecnología en los sistemas productivos. No obstante, afirman que la simple integración tecnológica no es suficiente para lograr la eficiencia productiva, sino que se precisan unos sistemas de recursos humanos que hagan partícipes a los trabajadores, añadiendo, de este modo, valor al capital humano. A partir de ahí, elaboran un estudio en distintas industrias al objeto de relacionar la gestión de recursos humanos con el rendimiento empresarial.

conocimientos tanto explícitos como tácitos, habilidades o competencias para desarrollar tareas nuevas. Por otro lado, el compromiso supone la motivación del profesional hacia el desarrollo de proyectos y para con las organizaciones. En tercer lugar, la acción o contribución supone la cobertura de las necesidades personales a través de la participación de los trabajadores en la organización (Jericó, 2001; Ulrich, 2007).

Así pues, cabe recalcar la necesidad de que todos los componentes se encuentren presentes para determinar la existencia de talento en un profesional. A diferencia de lo que refleja la Figura 1, Ulrich (2007) considera que los términos son multiplicativos, y no aditivos, y en el caso de faltar alguno, los otros dos no podrían sustituirlo. Así lo estipula cuando afirma que “without commitment, competence doesn’t count for much. Highly competent employees who are not committed are smart, but don’t work very hard”. Para este autor, la fórmula que refleja el talento sería la siguiente:

$$\text{Talento} = \text{Capacidad} \times \text{Compromiso} \times \text{Contribución}$$

Figura 1: Los componentes del talento



Fuente: Jericó (2001).

De las definiciones expuestas también es posible llegar a otra conclusión, puesto que el concepto de talento está basado en el conocimiento. Del mismo modo que ocurre con las tecnologías y procesos, la inteligencia también se encuentra sometida a una rápida obsolescencia. Es por ello por lo que se establece que el talento que realmente importa es

aquel que, a través de la interacción grupal, es capaz de aportar valor a la organización (Jericó, 2008).

Cuando se hace referencia a una persona o grupos de personas talentosas se tiende a pensar en aquellos que han tenido o tienen cierta trascendencia histórica. Estas reflexiones abarcan desde celebridades ganadoras de Premios Nobel, pasando por aquellos que han cambiado los hábitos sociales gracias a sus creaciones tecnológicas, llegando hasta aquellas que revolucionan el mundo de los deportes o la música. Sin embargo, el talento no se limita a estos parámetros, sino que también puede encontrarse en el ámbito más empresarial. Dentro de las organizaciones, hay quienes cuentan con las capacidades y el compromiso, y ejecutan sus actuaciones de tal forma que permiten a la organización en la que se encuentran obtener una ventaja competitiva que les diferencie del resto de empresas del sector. Es a este grupo de individuos al que se puede denominar talentoso.

No obstante, en la actualidad la tarea de diferenciar al colectivo con talento se ha vuelto compleja, debido a la diversidad generacional que caracteriza este contexto. Actualmente son varias las generaciones las que conviven dentro del mercado laboral, lo cual puede suponer tanto fuentes de conflictos, como fuentes de sinergias de conocimiento y experiencia. A gran escala son tres las generaciones que se diferencian<sup>4</sup>: los *baby boomers*, nacidos en el contexto de posguerra; la generación X, nacidos entre las décadas de los 60 y 80; y la generación Y o los llamados *millennials*, nacidos entre los 80 y 90. Entre las distintas generaciones, los recién licenciados, pertenecientes en su mayoría a la generación Y, resultan una gran fuente de talento. *Grosso modo* los *millennials* se caracterizan por ser una generación formada y capaz de aportar valor al mercado laboral, por ser jóvenes innovadores, emprendedores, y buscadores de nuevas oportunidades, lo cual, en ocasiones, puede calificarlos como infieles a las empresas. Pero, lo que más distingue a este colectivo respecto al resto, es su origen digital, los valores y prioridades respecto a su vida y carrera profesional, y la visión de una sociedad global con la que cuentan, lo cual hace que sean menos adversos al cambio y facilite su adaptación a los nuevos entornos. Asimismo, la falta de experiencia laboral favorece la absorción de la cultura empresarial, convirtiéndolos en buenos embajadores de las marcas empleadoras. Estas características, entre muchas otras, llevan a afirmar que los *millennials* se han

---

<sup>4</sup> La generación Z, que comprende a los nacidos a partir de los 2000 también se encuentra en incursión al mundo laboral. No obstante, en este documento únicamente se hará referencia a estos tres grupos demográficos.

convertido en el motor de cambio de la sociedad<sup>5</sup>. Es por ello por lo que en este documento el foco de atención se sitúa en esta generación, entendiéndose ésta como el nuevo talento capaz de aportar un valor diferenciador a las organizaciones en las que se encuentren.

Sin embargo, contar con talento dentro de la organización no sirve de nada si no se administra adecuadamente.

## 2. La gestión del talento

La gestión del talento o el *talent management* es un modelo de gestión organizacional que ha cobrado importancia en los últimos años. Para Tejada (2003) ha de entenderse en conjunto con otros dos métodos de gestión, el de conocimiento y el de competencias, que han nacido en el entorno cambiante de las nuevas tecnologías de información, y que se enfocan en el desarrollo de los comportamientos, conocimientos y experiencias del individuo, basándose en la relevancia de éste. Siguiendo esta idea, en este documento no se hará distinción entre los distintos modelos, al entender, como se ha desprendido de la definición del talento, que tanto las competencias como el conocimiento se encuentran dentro de la misma.

Para entender en qué consiste la gestión del talento, Jericó (2001) parte de la definición de las capacidades dinámicas. Teece, Pisano y Shuen (1997) definen estas capacidades como aquellas que permiten a las empresas lograr nuevas formas de competencia, a través de las cuales se adaptan a las nuevas exigencias del entorno cambiante, y son capaces de responder de forma rápida y flexible mediante la innovación de sus productos y procesos. Teniendo en cuenta la definición aportada de talento y la importancia que en ella se le dota al entorno en el que éste se ha de desenvolver, Jericó concluye que la finalidad de la gestión del talento consiste en “atraer, desarrollar, motivar o retener y desvincular a los profesionales para que creen valor a la empresa o, con otras palabras, generar talento organizativo para que dé respuesta a los cambios del entorno” (2001, p.433).

Por lo tanto, podría decirse que la finalidad de este modelo de gestión es captar, desarrollar y retener a aquellos individuos que posean dichas capacidades dinámicas que les permitan diferenciarse y hacer frente a los retos de los respectivos entornos empresariales. En este sentido afirman Albizu, Lertxundi y Basterretxea (2013) que los

---

<sup>5</sup> Véase <https://conducecomopiensas.elmundo.es/son-los-millennials-un-motor-de-cambio-para-la-sociedad.html>

recursos humanos han de ser gestionados y potenciados convenientemente, tanto para que se encuentren en conocimiento de las estrategias que permitan lograr los objetivos de la empresa, como para lograr el desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades.

Este método de *management* ha marcado la diferencia respecto a la gestión de recursos humanos tradicional en tres aspectos. En primer lugar, la competencia de la gerencia y liderazgo de personal es compartida con el nivel directivo de la empresa, a diferencia del modelo tradicional, que es exclusiva del área de RRHH. Asimismo, este modelo supera las tareas administrativas, abriendo su actividad al apoyo y desarrollo de los profesionales. En tercer lugar, se trata de una gerencia que responde a un enfoque más estratégico que táctico, al derivarse de una planificación asociada a los objetivos de la organización (EUDE, 2018). Es por ello por lo que destaca la necesidad de incorporar el sistema de gestión del talento como herramienta que permita cumplir los fines de la compañía. Para ello, resulta preciso conocer el negocio y el contexto en el que se está, ser sensibles a los cambios que tanto el entorno como la estrategia empresarial demanden, y alinear las políticas de recursos humanos con las estrategias de la organización (Andrade, 2011).

De este modo, cabe afirmar que tan importante es contar con talento que marque la diferencia o genere valor a la empresa, como gestionar a las personas que constituyen la organización, orientándolas a la estrategia de la misma. Además, no basta con implementar buenas prácticas de recursos humanos<sup>6</sup>, si quien ha de liderarlas no se adecua a la visión conjunta para garantizar resultados.

En palabras de De la Calle, Fernández y Valle, “talent has become a determinant of competitiveness whose identification, development, and retention makes it possible to reconfigure the knowledge, experience, and commitment of those employees that can contribute the most to the company’s future, and construct sustainable, long-term, dynamic competitive advantages” (2018, p.21). Razón por la cual son cada vez más las empresas que se han orientado a gestionarlo, fomentando la construcción de vínculos entre las personas talentosas que componen la empresa y la estrategia perseguida por ella.

Como se ha descrito previamente, la gestión del talento consiste en identificarlo, captarlo, desarrollarlo y retenerlo. Se tratan de componentes conexos, por lo que no sirve con hacer

---

<sup>6</sup> La expresión buenas prácticas hace referencia a políticas, procedimientos o procesos considerados parámetros o estándares a alcanzar (Alles, M. 2015. p. 86)

que el talento ingrese en la empresa, sino que es preciso fomentarlo y cuidarlo para que éste genere valor. Como representación de esta idea puede mostrarse lo que Rainer Strack (2014), director ejecutivo de Boston Consulting Group, denomina *people strategy* o la estrategia basada en las personas, constituida por cuatro planes. En primer lugar, hace referencia al plan para predecir la oferta y demanda de los distintos empleos y cualificaciones que se moverán en el mercado laboral. Es decir, apunta a una actitud proactiva por parte de la empresa, más que una reactiva ante los nuevos retos. El siguiente plan que apunta Strack es el de atraer a las mejores personas. Este plan está acompañado de los dos siguientes, que son el educativo y de perfeccionamiento formativo, y el plan para retener a los mejores profesionales a través de la implementación de una cultura de reconocimiento y de relación entre empleador y profesionales.

En base a lo anterior, y como se ha mencionado en el objeto del trabajo, éste se centrará exclusivamente en los sistemas de *talent management* de atracción y fidelización del talento, donde se analizarán su relevancia en el contexto competitivo planteado, y las herramientas de las que se valen las empresas para implantar estas políticas.

### **III. ATRACCIÓN DEL TALENTO**

La relevancia otorgada al talento como determinante de la competitividad empresarial es el motivo por lo que la atracción de esta fuente de ventaja competitiva se ha convertido en una de las finalidades principales de las empresas. La captación de talento se entiende como “el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 149). Sin embargo, también constituye todo un reto, al requerirse que las necesidades y prácticas de la empresa y del nuevo talento se encuentren en sintonía.

#### **1. Problemas en la atracción talento**

La brecha existente entre la oferta y demanda de trabajo, ocasionada en gran medida por el cambio de paradigma provocado por los avances tecnológicos y sociales, es la que hace que se hable de la complejidad de la tarea de atracción. Lo cual, a su vez, ha derivado



en una tendencia de escasez de talento<sup>7</sup>, provocada por la falta de sintonía entre las necesidades empresariales y de los potenciales o actuales trabajadores.

*i. Cambios sociales*

El incremento de la esperanza de vida junto con el descenso de la tasa de natalidad en España y en las sociedades desarrolladas en general, ha provocado una inversión de la pirámide demográfica. Según los datos obtenidos del INE<sup>8</sup>, a 1 de enero de 2020 la población joven (entre 25 y 39 años) constituía aproximadamente el 18% de la población total en España. De ellos, si observamos el número de jóvenes activos, entendiendo por tales los jóvenes que se encuentran dentro del mercado laboral con un puesto de trabajo remunerado o en búsqueda activa, encontramos que en 2019 suponían el 33% del total de la población activa de España<sup>9</sup>. Analizando los datos expuestos, si bien es cierto que se trata de un corto rango de edad, lo cual hace que la muestra de población sea reducida, no son cifras nada alentadoras, ya que son el reflejo de la escasez de nueva “mano de obra” talentosa de la que se viene hablando. Además, si se entiende que esta tendencia demográfica continuará los próximos años, la guerra por los trabajadores con potencial se agudizará aún más.

*ii. Búsqueda de oportunidades laborales fuera del territorio nacional*

A los cambios anteriores también hay que sumarle el fenómeno que ha sido denominado como “fuga de cerebros” que se ha producido en España, y más aún durante la crisis económica sufrida a lo largo de la década anterior. Este concepto hace referencia a la salida de perfiles altamente cualificados a otros países en busca de mejores condiciones u oportunidades laborales. La precariedad salarial, los altos niveles de

---

<sup>7</sup> Poniendo Alemania como ejemplo, Rainer Strack narra el déficit poblacional, y por tanto, laboral, al que las economías más desarrolladas globalmente se harán frente en los próximos años. Véase [https://www.ted.com/talks/rainer\\_strack\\_the\\_workforce\\_crisis\\_of\\_2030\\_and\\_how\\_to\\_start\\_solving\\_it\\_now?language=en#t-43441](https://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now?language=en#t-43441)

<sup>8</sup> Datos obtenidos del estudio del INE “Población residente por fecha, sexo, grupo de edad y nacionalidad”, seleccionando los grupos de edad desde los 25 hasta los 39 años y el periodo de 1 de enero de 2020, y marcando la casilla de totales en los parámetros de Provincias, Nacionalidad y Sexo. Tras la consulta, se han sumado los valores obtenidos, dando como resultado 8.647.468 personas que constituyen dicho grupo poblacional. A fecha de 1 de enero de 2020 la población total en España ascendía a 47.329.981 personas. El porcentaje ha sido obtenido mediante la división de la población joven entre la población total, y la multiplicación del resultado por 100. Véase <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=9689> Consultado a 8 de junio 2020.

<sup>9</sup> Dato obtenido del estudio del INE “Activos por sexo y grupo de edad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo”, seleccionando la casilla de ambos sexos, los grupos de edad desde los 25 hasta los 39 años, el porcentaje como parámetro y en el periodo de 2019. El porcentaje total se ha obtenido de la suma de los porcentajes obtenidos de la consulta (9.1% de 25-29 años, 10.7% de 30-34 años, y 13.1% de 35-39 años). Véase <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4731&L=0>

desempleo en España, y la facilidad de encontrar trabajo en los países de destino, son algunos de los motivos que impulsaron estos desplazamientos. Estos movimientos de talento se han producido generalmente desde los países del sur de Europa (España e Italia), siendo el destino más requerido los países del norte, como son Alemania o Reino Unido. La consecuencia de ello es la pérdida de productividad y competitividad en los mercados de los países emisores. Este proceso que se ha narrado a nivel macroeconómico puede reflejarse de igual forma a nivel empresarial, resaltando la incapacidad de las organizaciones de captar el talento y la consecuente atracción por los competidores más innovadores.

### *iii. Nivel formativo de las generaciones más jóvenes*

La alta cualificación con la que se presentan las nuevas generaciones es, junto con la argumentación previa, otra de las razones por las que atraer el talento supone un desafío. Las mejoras en el sistema educativo, junto a las facilidades de acceso a la educación superior, son las causantes de que los jóvenes talentos que salen al mercado laboral cuenten con mayor y mejor formación que aquellos de generaciones precedentes. Según los datos del INE en 2019, casi la mitad (46,5%) de los comprendidos en la generación Y cuenta con estudios superiores, a diferencia de la población englobada en los grupos de mayor edad, en los que el nivel educativo disminuye a medida que aumenta la edad<sup>10</sup>. Adentrándonos más en los datos estadísticos, podemos observar que la ocupación del talento comprendido entre los 25 y 34 años con estudios superiores asciende hasta el 78,6%<sup>11</sup> en el año 2019 (del 89,1% activo<sup>12</sup>), frente al 70% de aquellos del mismo grupo

---

<sup>10</sup> Dato obtenido de la base de datos web del Ministerio de Educación y Formación Profesional, “EducaBase”, del estudio de “Explotación de las variables educativas de la Encuesta de Población Activa/Nivel de Formación”, correspondiente al apartado “1.1. Población de 25-64 años por grupo de edad, comunidad autónoma, sexo, nivel de formación y periodo”. Se ha obtenido a partir del siguiente filtrado de las variables: selección de los distintos grupos de edad de forma individual, en la totalidad del territorio español, ambos sexos, todos los niveles educativos y en el periodo 2019. Recuperado de [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Formacionym/EPA\\_2020\\_05/NivFor/10/&file=NivFor101.px&type=pcaxis](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Formacionym/EPA_2020_05/NivFor/10/&file=NivFor101.px&type=pcaxis)

<sup>11</sup> Dato obtenido de la base de datos web del Ministerio de Educación y Formación Profesional “EducaBase”, del estudio de “Explotación de las variables educativas de la Encuesta de Población Activa/Nivel de Formación y Estatus Laboral”, correspondiente al apartado “2.1. Tasas de empleo de la población de 25-64 años por nivel de formación, sexo, grupo de edad y periodo.”. Se ha obtenido a partir del siguiente filtrado de las variables: selección individual de todos los niveles de formación, ambos sexos, selección individual de todos los grupos de edad, y el periodo 2019. Recuperado de [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Formacionym/EPA\\_2020\\_05/Form/10/&file=Form201.px&type=pcaxis](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Formacionym/EPA_2020_05/Form/10/&file=Form201.px&type=pcaxis)

<sup>12</sup> Dato obtenido de la base de datos web del Ministerio de Educación y Formación Profesional “EducaBase”, del estudio de “Explotación de las variables educativas de la Encuesta de Población Activa/Nivel de Formación y Estatus Laboral”, correspondiente al apartado “1.1. Tasas de actividad de la población de 25-64 años por nivel de formación, sexo, grupo de edad y periodo.”. Se ha obtenido a partir

con educación secundaria, o al 43,3% de los que cuentan con una educación inferior a la secundaria. De aquí se desprenden dos observaciones. Por un lado, se puede entender que las nuevas generaciones tenderán a buscar puestos de trabajo acordes a su formación, no conformándose con aquellos cuyo nivel exigido sea inferior al nivel formativo que poseen, llegando incluso a buscar esas mejores oportunidades fuera de las fronteras nacionales. Y por otro, se observa la relación entre el nivel de formación y la tasa de ocupación laboral, lo cual motiva a cada vez más jóvenes a tener estudios superiores.

Además, el proceso de adaptación al cambio de este colectivo es mucho más rápido que el de las empresas. Afirma Diana Clarke (2015) que “el joven talento de ahora no es fácil ni de retener ni de encontrar”. Es un talento que cuenta con el poder de elección, puesto que “posee ese intangible que lo hace deseable para las empresas” (p. 47). Haciendo referencia a la encuesta de 2014 “Adapt to Survive”, añade, además, que éste no se mueve por seguridad, sino que busca oportunidades de continuar desarrollándose, por lo que está abierto al cambio, y que se siente atraído por aquellas empresas que cuentan con cierto prestigio.

#### *iv. Mayores exigencias por parte de los empleadores*

Del trabajo de baja cualificación, se ha dado paso al trabajo basado en el conocimiento y las habilidades tecnológicas, de modo que las exigencias técnicas por parte del conjunto empresarial se han visto incrementadas. Las necesidades de innovación de las compañías cada vez son mayores, a consecuencia de la rápida y continua evolución del contexto globalizado y competitivo en el que se encuentran. Es por ello por lo que se buscan perfiles altamente cualificados (sobre todo en lo relacionado con el sector tecnológico), incluso para empleos que están emergiendo, en un afán de anticiparse al porvenir. Así pues, según el último informe de Randstad de 2019, los perfiles flexibles, transversales, dinámicos y adaptables al cambio serán aquellos que se demanden en un futuro cercano.

#### *v. Ausencia de estrategias de atracción en las organizaciones*

Según el Informe Randstad de Tendencias de RRHH de 2016, al menos el 33% de las empresas en España se mostraban descontentas con sus métodos de atracción, de los cuales el 12% se calificaban de incapaces de captar talento. Entre las razones causantes

---

del siguiente filtrado de las variables: selección individual de todos los niveles de formación, ambos sexos, selección individual de todos los grupos de edad, y el periodo 2019. Recuperado de [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Formacionym/EPA\\_2020\\_05/Form//10/&file=Form101.px&type=pcaxis](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Formacionym/EPA_2020_05/Form//10/&file=Form101.px&type=pcaxis)

de esta incapacidad radica la diferencia entre la consideración de esenciales y la oferta que las empresas hacen de los beneficios adicionales, y de la consideración y percepción con la que cuentan los profesionales. Normalmente a la hora de buscar talento se accede a las fuentes de reclutamiento externo, con la intención de que será ahí dónde se encontrará el perfil adecuado a la oferta. Por el contrario, Christensen (2020) opina que las compañías han de descubrir las fuentes de talento aún no explotadas con las que cuentan. De este modo, este autor apuesta por entrenar y mejorar las capacidades con las que cuentan los trabajadores de la empresa como estrategia, adecuando el aprendizaje a los distintos niveles de conocimiento y experiencia de los trabajadores. Así, afirma que aquellos líderes que son lo suficientemente valientes como para dotar de unos procesos de aprendizaje eficiente y efectivo a sus trabajadores, son los que se diferencian del resto. De igual manera lo percibe Hatum, al afirmar que es hora de terminar con la “dicotomía de promover desde dentro versus incorporar desde fuera” (2009, p. 21). Este autor opina que más que centrarse en buscar cubrir un puesto, las empresas han de orientarse a crear una especie de “cantera” de talento en su organización, independientemente de su origen, a los cuales habrá de ubicar posteriormente dentro de la organización en lugares en los que puedan desarrollarse. De ello se desprende que la clave no es buscar un talento específico para un determinado puesto de trabajo, sino aprovechar la oportunidad de haber encontrado un activo con este bien tan escaso y explotarlo de tal forma que aporte beneficios a la organización.

#### *vi. Brecha entre oferta y demanda laboral*

Este fenómeno del que habla De la Rosa (2015) se debe a las dificultades de encontrar profesionales para unos, y a las limitaciones de acceso a las ofertas para los otros. Este autor aporta seis variables que se demandan en los procesos de reclutamiento para lograr captar talento.

En primer lugar hace referencia a la experiencia y al conocimiento. Se tratan de dos variables fundamentales, aunque problemáticas si la selección se basa exclusivamente en ellas. Las compañías demandan una determinada experiencia, lo cual cierra las puertas de acceso al mercado laboral de los jóvenes talentos. Por ello, puede entenderse que de forma interna genera una forma de pensamiento plana, falta de innovación, al no permitir la entrada de nuevas ideas al negocio. Asimismo, resulta preciso destacar que contar con una titulación no lo es todo. La mejora en el sistema educacional ha influido en que el mercado laboral se encuentre masificado de perfiles con la misma titulación. Esto agrava

la identificación del talento a captar, al precisarse perfiles altamente diferenciados. Por tanto, si las organizaciones buscan talento en perfiles con experiencia en un determinado sector y con unas cualificaciones específicas, su capacidad de identificar aquél profesional que se diferencie del resto y genere valor organizativo será nula.

Las cuatro variables que continúa haciendo referencia el autor son: la capacidad integradora del perfil en la empresa, para lo cual un buen clima y cultura laborales son fundamentales; la actitud a la hora de afrontar los retos que plantea el trabajo; y las que hacen referencia a las competencias digitales necesarias hoy en día, que son las redes de contactos disponibles y habilidades digitales. “En definitiva, parece estar claro que el talento no se encuentra fácilmente. No obstante, sin él, las empresas tendrán problemas de competitividad” (De la Rosa, 2015, p.108).

Por lo tanto, ¿qué es lo que deben hacer las distintas organizaciones para superar estos problemas y atraer y retener al mejor talento? Crearles valor. Ello implica conocer las necesidades que demandan los profesionales y satisfacerlas<sup>13</sup>, a fin de crear en ellos un vínculo o el sentimiento de compromiso hacia la empresa. Es por ello por lo que a continuación se mostrarán una serie de métodos de los que se valen las empresas para captar talento.

## 2. Herramientas para atraer el talento

Como se viene diciendo, uno de los ejes principales en los que las empresas han de centrarse para contar con talento es la elaboración de una firme estrategia de atracción. De este modo, los esfuerzos tradicionales de las compañías para el desarrollo de productos y servicios, se están reorientando a la gestión de los recursos humanos (Backhaus y Tikoo, 2004). En este apartado se pretende dar una visión general de las herramientas que en la actualidad caracterizan el proceso de atracción de talento que desarrollan las empresas.

### 2.1. Employer Branding

#### *i. Concepto*

Se entiende por *Employer Branding* (EB en adelante) el fenómeno innovador que permite responder al contexto empresarial cambiante, y facilitar una mejor gestión del escaso recurso humano existente en él (Horstmann y Martín, 2018). Este fenómeno comenzó a ganar trascendencia en la última década del siglo XX. Según Ambler y Barrow

---

<sup>13</sup> El tema de las necesidades del nuevo talento se aborda posteriormente, en el apartado V.

(1996), el empleador puede verse como una marca con la que el empleado se relaciona, quedando este vínculo influido por la lealtad y confianza recíproca. De este modo, estos autores indicaron que el EB debía su origen al uso de prácticas del marketing en el área de los Recursos Humanos. Ellos lo definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo y que se identifican con la compañía empleadora” (Ambler y Barrow, 1996, p.187). Posteriormente, Backhaus y Tikoo, en un intento de profundizar en el concepto, lo definieron como el proceso de creación de la identidad única e identificable del empleador, que permite distinguirse de sus competidores (2004, p. 502). Son muchos los autores los que indican que se trata de una materia reciente, por lo que la falta de literatura académica hace que no exista una definición única y exacta del EB<sup>14</sup>. Esta imprecisión también se extiende al ámbito empresarial, ya que cada compañía entenderá esta estrategia de distinto modo<sup>15</sup>. Sin embargo, en este caso se tomará como referencia la definición proporcionada por Sullivan (2004), al entender que aúne los aspectos importantes del concepto. Así, el *Employer Branding* o la marca del empleador se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales acerca de una determinada empresa, de modo que se proporciona una imagen de la compañía como un buen lugar para trabajar (Sullivan, 2004).

Esta práctica cuenta con una doble vertiente mediante la que mostrar a la empresa como un lugar atractivo en el que trabajar. Por un lado, el enfoque externo, a través del cual la compañía proyecta la imagen hacia el exterior. Ello le posibilita diferenciarse de los competidores, además de que los potenciales candidatos conozcan las características de la compañía. Por otro lado, la vertiente interna le permite crear o mejorar el vínculo con los empleados actuales, logrando la identificación de éstos con los valores e ideales de la empresa.

## ii. *Proceso*

Apunta Jiménez (2015) que comenzar las acciones dirigidas a mejorar la imagen de la empresa como empleadora sin haber elaborado previamente un plan detallado es un error.

---

<sup>14</sup> Véase Backhaus y Tikoo (2004); o Horstmann y Martín (2018).

<sup>15</sup> PeopleMatters (2012). El estudio realizado muestra las diferencias existentes entre las distintas organizaciones en cuanto a la definición y finalidad de la estrategia del EB. Mientras que para la mayoría (55%) consiste en generar una identidad como buen lugar para trabajar, otros lo entienden como una estrategia para atraer y retener talento (37%), para simplemente captarlo (7%), o como el nuevo marketing para Recursos Humanos (1%).

La Figura 2 ofrece una visión esquemática del proceso a seguir para el desarrollo de la marca del empleador. Será indispensable, como punto de partida, que la empresa identifique aquellos atributos de los recursos humanos de los que quiere valerse en su organización. Es decir, el objetivo primero de la compañía es conocer sus propias necesidades, para saber qué quiere y a quién dirigir su mensaje, y una vez lograda dicha meta, poder satisfacer las necesidades de aquellos que ha captado.

Figura 2. Fases del desarrollo de la marca del empleador



Fuente: Recuperado de Horstmann y Martín (2018).

Así pues, una vez la compañía ha identificado sus propias necesidades de talento, el primer paso para desarrollar la imagen de empresa atractiva consistirá en el estudio de los atributos que los empleados actuales o potenciales buscan en su empleador. Es importante el análisis de estos atributos ya que determinan la percepción que los individuos tienen sobre la empresa.

Cuando la empresa ha identificado las necesidades demandadas y a quién dirigir su mensaje, es preciso elaborar un mensaje mediante el cual transmitir sus aportaciones. El mensaje que la empresa transmitirá a los empleados o candidatos será la propuesta de valor al empleado (PVE en adelante) que, según Jiménez (2015), es la base de una estrategia de marca de empleador.

Entendemos por PVE los atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía, tanto a empleados actuales como a los potenciales (Goncer, 2014). Según Goncer (2014), la PVE puede asimilarse al ADN o a la identidad empresarial, al desprenderse de la misión, visión y valores de ésta, y mezclarse con la cultura y elementos que constituyen la compañía. Los atributos de los que se ha de componer la propuesta a los empleados han de ser reales, acordes a las necesidades de los mismos y, además, que permitan diferenciarse del resto de los atributos ofrecidos por las compañías competidoras. Es fundamental que las propuestas de valor sean veraces y se ajusten a lo

que buscan los empleados y candidatos, puesto que de ello dependerá la efectividad de la atracción y retención (Horstmann y Martín, 2018).

Por lo tanto, una vez analizados tanto el objetivo a seguir por la compañía, como el entorno en el que actúa, y aquellos factores diferenciadores y las posibilidades de ofrecérselos a aquellos que los demandan, ha de desarrollarse un mensaje claro que englobe estos atributos, el cual habrá de comunicarse tanto de forma interna en todos los ámbitos de la compañía, como externa, al fin de presentar una imagen atractiva de la empresa. Actualmente los factores tradicionales exclusivamente económicos no sirven para desarrollar una PVE atractiva. Como se verá más adelante, además del salario, también se demandan elementos relativos al desarrollo profesional, y elementos intangibles, como son: un buen ambiente laboral o el sentimiento de confianza recíproco entre empleado y empleador.

Como último paso para el desarrollo de la marca del empleador, es importante el mantenimiento del mensaje de la PVE, así como el refuerzo y actualización de los atributos que lo componen, ya que puede que algunos de los que se ofrecen dejen de resultar atractivos o, por el contrario, se puedan incluir nuevos que permitan satisfacer a más empleados. Por lo tanto, se puede afirmar que una PVE bien estructurada y comunicada dotará a la compañía de una estrategia satisfactoria de *Employer Branding*, al permitirle posicionarse como empleador de referencia, y, en consecuencia, favorecer tanto la atracción de talento como la generación de un sentimiento de pertenencia entre empleados (Aguado y Avilés, 2012).

En este momento es preciso hacer un inciso, ya que en todo momento se está aludiendo a la estrategia de marca de empleador de la compañía. Si bien esta estrategia es elaborada mayoritariamente por grandes, e incluso medianas, empresas, las pequeñas y/o *startups* también pueden desarrollarla. Pese a contar con una serie de limitaciones, sobre todo presupuestarias, lo cual hace que entre sus atributos a ofrecer no se encuentren los económicos, Aguado y Arensburg (2015) apuestan por las promesas y experiencias de marca que pueden aportar estos organismos. Desde su punto de vista, los atributos que compondrán la atracción del talento están definidos por el sentimiento e ilusión de sus fundadores, y destacan por ser menos formales, más estimulantes profesionalmente y facilitadores de la conciliación.



Volviendo a la estrategia de marca de empleador, y siguiendo el esquema de lo dispuesto con la PVE, es necesario el mantenimiento constante de este tipo de estrategia enfocada a la atracción y retención del talento, ya que es mediante la misma con la que las empresas pueden diferenciarse del resto. Este debate sobre la necesidad de mantener esta herramienta surge en mayor medida en tiempos de crisis, en los que las empresas no están abiertas a la contratación, o incluso que cuentan con problemas para mantenerse. Como se ha dicho, sí que es necesario, ya que en un contexto donde la escasez y pérdida de talento es más que evidente, contar con una estrategia que mantenga activo y atractivo el negocio sigue siendo clave (Véase: Goncer (2014); o Aguado y Avilés (2012)).

### *iii. Beneficios del employer branding*

La importancia que progresivamente está ganando esta herramienta se debe sobre todo a los beneficios que aporta. Siguiendo los beneficios descritos por Jiménez (2015), pueden englobarse en dos grandes grupos. En primer lugar, disponer de una buena imagen de marca empleadora ayudará a las empresas a atraer mejor y a menor coste, ya que permite identificar los perfiles objetivo y resaltar los atributos característicos de la empresa, sin tener que ser éstos exclusivamente los económicos. En cuanto a la identificación de los perfiles objetivos, es preciso traer a colación la reflexión de Horstmann y Martín (2018), quienes en base a la afirmación de que mediante el conocimiento de los atributos más valorados por los empleados o candidatos las empresas pueden ofrecer una mejor PVE, plantean la posibilidad de aplicar distintas políticas de EB en función del perfil del empleado al que se quisiera dirigir una empresa. Así pues, en vez de contar con una única estrategia, la empresa podría modular su imagen para dirigirse a los perfiles de empleados segmentados, aumentando de este modo su eficacia captadora de talento. Volviendo a los beneficios, de cara al exterior también permite posicionar la empresa como un buen lugar de trabajo, lo cual genera un reconocimiento público que favorece la atracción. En cuanto al segundo grupo de beneficios, favorece tanto la retención como el compromiso del talento de la empresa, generando un vínculo de satisfacción empresa-empleado que logra reflejarse en la productividad de la compañía. En general, los beneficios del EB podrían resumirse en la figura denominada por Ambler y Barrow (1996) como “círculo virtuoso”, el cual viene a describir que si se tienen las mejores compañías con un excelente y satisfecho personal, se contará con una buena reputación, lo que favorecerá a tener las mejores candidaturas.

*iv. Ranking y estrategias de las empresas más atractivas para trabajar en España*

La empresa internacional líder en Employer Branding, Universum, ha presentado los resultados de su estudio anual sobre las empresas más atractivas para trabajar en España (2020). Tras encuestar a más de treinta mil estudiantes, ha publicado los rankings de las cien mejores empresas elegidas de siete áreas distintas: empresariales, ingeniería, IT, derecho, humanidades, ciencias naturales y ciencias de la salud. Entre los estudiantes de empresariales, grandes empresas como Google, Apple, Inditex, Netflix o Amazon son las que ocupan el top 5 de las más atractivas. No obstante, cabe señalar el atractivo ganado por la Administración Pública: mientras que para los del área empresarial ocupa el sexto puesto, para los del área de derecho es la organización preferida, dado los valores de estabilidad y seguridad laboral que ofrece, y que se encuentran en alza dada la difícil situación en la que se adentra la economía.

Se han seleccionado las estrategias de EB de tres empresas de distintos sectores, las cuales aparecen en los rankings de los distintos sectores mencionados. Cuando se hace referencia a una empresa innovadora en la que a los profesionales les gustaría trabajar, la más pensada es Google. El gigante tecnológico es conocido por sus increíbles instalaciones y por los beneficios que aporta a los empleados, pero su atractivo va más allá. Google ha logrado construir una comunidad en la que todos los empleados forman parte, encajan con la cultura corporativa o “espíritu Google” y en la que se fomenta la responsabilidad y la capacidad innovadora de cada uno<sup>16</sup>. Otra gran compañía que resulta de las más atractivas es la sueca especializada en mobiliario IKEA. En un estudio de caso realizado por Randstad (2020a) se muestra cómo la motivación y satisfacción de los empleados son los valores clave que sustentan la marca empleadora de la compañía. Ésta se centra en la mejora de las condiciones laborales de los profesionales, en su desarrollo, en el trabajo en equipo (eliminando cualquier distinción jerárquica) y en captar talento que se encuentre identificado con el objetivo corporativo, que consiste en mejorar la vida de los clientes a través de la creación de un buen hogar. La tercera empresa a destacar es la compañía cosmética L’Oreal. Esta compañía ha sabido transformarse, pasando de un enfoque de producto a uno de contenido. Destaca por transmitir su imagen a través de las redes sociales y de su página web. En su canal de YouTube además de productos, muestra contenido adicional a los usuarios. Asimismo, en la web corporativa permite a los

---

<sup>16</sup> Véase <https://www.youtube.com/watch?v=9No-FiEInLA>

usuarios conocer las experiencias reales de trabajadores de las distintas áreas de la compañía, y acceder a ofertas laborales a través del apartado de carreras profesionales<sup>17</sup>.

A partir de estos tres ejemplos se ha podido observar que la creación de una comunidad de empleados, la clara comunicación de los valores de la empresa o la presencia en internet aportando contenido novedoso y mostrando el día a día corporativo, son varias de las iniciativas a seguir para la implantación de una imagen de empresa atractiva.

## 2.2.Reclutamiento 2.0.

Además del EB como herramienta más estratégica para la atracción del talento, en la actualidad son múltiples los mecanismos prácticos que, beneficiados por las tecnologías, son utilizados por las compañías para lograr captar talento. La irrupción de las nuevas tecnologías tanto en el ámbito personal como profesional ha revolucionado las prácticas para atraer candidatos. Con reclutamiento 2.0 o *social recruiting* se hace referencia a la evolución sufrida por los procesos tradicionales de selección de personal, los cuales han pasado de publicar sus necesidades laborales en el mercado, a crear una red de contactos mediante las herramientas web de Internet, las que permiten o facilitan una comunicación bidireccional entre las empresas y los candidatos. La facilidad de uso, como la riqueza de los posibles candidatos ha convertido estas herramientas 2.0 en los métodos preferidos para la búsqueda de talento (Rojas, 2010). Asimismo, según Rojas (2010), el uso de las técnicas de *social media* “está equilibrando la balanza entre las grandes empresas y las PYME, precisamente porque reduce los costes implícitos de un proceso normal de reclutamiento y selección, sobre todo cuando se busca a los mejores candidatos” (p. 10).

### *i. Ventajas e inconvenientes*

De la lectura de Rojas (2010) se han desprendido una serie de ventajas e inconvenientes del uso de las redes en comparación con los métodos tradicionales de reclutar talento.

Entre los aspectos positivos, nos encontramos en primer lugar con la reducción de costes, caracterizada en gran medida por el ahorro en la publicación de ofertas de empleo, y la optimización del tiempo de los procesos de reclutamiento, ya que las redes sociales permiten interactuar con varios candidatos al mismo tiempo. Además, los nuevos métodos facilitan el filtrado de los perfiles de los candidatos, al mostrarse en estos mayor

---

<sup>17</sup> Véase <https://www.loreal.es/carreras-profesionales/qui%C3%A9n-puedes-ser>

información que la que se encontraría en un currículum tradicional, posibilitando así, la comprobación de si el potencial empleado se encuentra en sintonía con la cultura empresarial. En cuanto a la tercera ventaja, y en lo que al talento respecta, el reclutamiento vía Internet permite superar los límites geográficos, llegando a un rango más amplio de potenciales trabajadores, entre los que se puede encontrar el talento que de otro modo no se hubiera descubierto. En este caso, Rojas hace hincapié en los candidatos pasivos, los cuales son personas con un perfil profesional, experiencia, conocimientos y el talento necesario como para cubrir una vacante específica, pero que en el momento no se encuentra buscando empleo o no desea cambiar de trabajo (2010, p.21). Con los métodos tradicionales un empleador desconocería el perfil de un candidato pasivo talentoso, mientras que con las redes sociales podría comenzar a interactuar, establecer una relación o un vínculo de forma paulatina, para posteriormente atraerlo hasta su compañía.

Sin embargo, el reclutamiento social también esconde una serie de inconvenientes. En primer lugar es preciso que las compañías sean prudentes con el manejo de la información, no sólo ya con los datos privados y profesionales que los candidatos les proveen, sino con aquella información que forma parte del propio perfil corporativo, ya que de ello depende su reputación online (y por ende, todo el vínculo emocional que haya podido crear con trabajadores y candidatos a causa de la estrategia de EB). Adicionalmente, y en relación con la imagen de empresa, la creación de una plataforma online que sea atractiva y que favorezca el reclutamiento implica una inversión de tiempo y dinero. Asimismo, todo dato que se muestra en los perfiles profesionales de los candidatos puede no ser veraz, lo cual conllevaría a un “fracaso” en el reclutamiento. De esto se desprende que a pesar de las facilidades otorgadas por las redes sociales, éstas no son del todo eficientes, lo cual hace preciso una posterior comprobación de las competencias requeridas. Por último, abrir el abanico de potenciales candidatos eliminando las barreras geográficas supone que para una misma oferta laboral se reciban más solicitudes que las que se recibirían con los métodos tradicionales, lo cual implica un mayor esfuerzo en el filtrado de candidaturas.

#### *ii. Herramientas 2.0*

- ❖ Portales web: los *job sites* son espacios web cuya finalidad reside en poner en contacto las ofertas y demandas de empleo existentes en el mercado a través de la publicación de las distintas ofertas. Generalmente este tipo de plataformas suelen estar dirigidas a aquellos que se encuentran en búsqueda de empleo, ya que les

permite encontrar una vacante que cumpla sus necesidades y aplicar a ella. Uno de los ejemplos de este tipo de herramientas es la página web Infojobs.com, que también cuenta con aplicación móvil, a través de la cual los individuos son capaces de buscar y filtrar las vacantes en atención a sus preferencias, además de poder acceder al perfil de la empresa ofertante, a fin de conocer mejor las características de la misma. Sin embargo, también existen plataformas que permiten cambiar los papeles de la función de captación de talento. La página web BeWanted.com, permite a los candidatos crearse un perfil profesional, al cual tendrán acceso todas las empresas cuyas características se hayan mostrado, es decir, en vez de ser una búsqueda de empleo por parte del trabajador, se trata de una búsqueda de talento por parte de la empresa.

- ❖ Web corporativa: las páginas web de las empresas son herramientas dinámicas y fiables que permiten a los usuarios conocer toda aquella información corporativa que haya sido publicada. Desde conocer su misión, visión y valores, pasando por grandes datos como número de empleados o el valor que alcanzan sus acciones en el mercado bursátil, llegando a conocer hasta la dirección estratégica de la empresa. Asimismo, del estudio elaborado por Llopis, González y Gascó (2009) de las 35 grandes empresas que componen el Ibex 35, las web corporativas también permiten detectar las tendencias estratégicas seguidas por las compañías, e incluso suponen una fuente de benchmarking. En este contexto resulta interesante analizar la web de Iberdrola<sup>18</sup>, en la cual entre los distintos apartados de “conócenos”, “innovación” o “sostenibilidad”, se encuentra el apartado de “talento”, donde establece a las personas como valor principal de la empresa, y permite a los usuarios conocer las distintas políticas de recursos humanos, gestión del conocimiento, reclutamiento o conciliación y diversidad que desarrolla. Además, incluye un apartado en el que los usuarios pueden informarse acerca de los planes de formación y desarrollo de carrera con los que cuenta, o incluso pueden acceder a ofertas internacionales de empleo. En resumidas cuentas, se trata de una plataforma accesible, con información clara, y que favorece la atracción de talento.
- ❖ Redes sociales: las redes sociales son otras de las herramientas clave para la captación de talento. Si bien como afirma Rojas (2010) la falta de confianza y de

---

<sup>18</sup> Véase <https://www.iberdrola.com/> para seguir la información que ha sido mencionada en el presente apartado.

adaptación a las mismas hace que su uso aún no sea cotidiano a la hora de captar talento, éstas permiten crear redes de contactos, lo cual incrementa la probabilidad de encontrar talento, a la vez que posibilitan la gestión individualizada de cada uno. Las redes sociales pueden distinguirse entre las personales y las profesionales, siendo LinkedIn un ejemplo de estas últimas. Esta plataforma, pensada para empresas y profesionales que se dedican a la búsqueda de personas y para los que buscan oportunidades de empleo y negocio, cuenta con servicios adicionales como son las herramientas específicas para la búsqueda de determinados perfiles profesionales o los grupos temáticos, que permiten ajustar en mayor medida las necesidades de profesionales con talento de los reclutadores (Rojas, 2010).

- ❖ Gamificación: el uso de juegos de modo que se crean experiencias atractivas hacia el usuario ha llegado al ámbito empresarial, aplicándose este tipo de herramientas en funciones de fidelización de clientes, selección de personal o incluso en el aprendizaje y desarrollo. Pese a no ser una plataforma web al uso, sino más bien una herramienta 2.0, resulta interesante conocer el uso de esta técnica para la captación de talento, que se ha convertido en una tendencia. En este sentido, cabe destacar L’Oreal, entre otros ejemplos<sup>19</sup>, empresa que a lo largo de la última década ha lanzado varias campañas con la finalidad de contratar jóvenes talentos. Entre ellas puede mencionarse la aplicación “Reveal”, la cual permitía a los jóvenes usuarios meterse en el personaje de un director de la compañía con la finalidad de desarrollar un producto, para finalmente lanzarlo en el mercado. Los beneficios de esta aplicación son bilaterales: por un lado, a los usuarios se les permite un contacto con la realidad, obtener una orientación sobre el futuro de su carrera profesional e incluso, participar en un proceso de selección; y por otro, es una fuente para la obtención de talento por parte de L’Oreal. Desde el blog de Up Spain afirman que son cuatro los beneficios del uso de esta técnica: mejora la productividad, al aumentar las habilidades de los empleados en un entorno dinámico y relajado; aumenta la motivación; fortalece la comunicación interna; y transmite imagen de marca, permitiendo la identificación de los usuarios con los

---

<sup>19</sup> Para mayor información sobre tendencias revolucionarias en la selección de candidatos véase: Informe de LinkedIn de 2018: Reinención de la entrevista: 5 nuevas maneras de seleccionar candidatos. Recuperado de <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/es-mx/talent-solutions/resources/pdf/global-recruiting-trends-2018-v02.28-es-lataam-final.pdf>

objetivos de la empresa, y permite atraer nuevos talentos al haberse consagrado como una organización que lleva a cabo estrategias innovadoras.

### *iii. Discusión*

Este contexto en el que los métodos para captar talento se están transformando es objeto de varios debates: ¿supone el uso de las redes el fin de los métodos tradicionales de reclutamiento? y, ¿cuál es la inferencia legal que tiene el uso de la información proporcionada vía Internet?

En cuanto a la primera cuestión sobre el futuro de los métodos de reclutamiento, Jorge Guelbenzu, Director General de Infoempleo.com, en la quinta edición del Informe Infoempleo-Adecco sobre Redes Sociales y Mercado de Trabajo en España de 2016, opina que actualmente las redes no son un mecanismo totalmente efectivo a la hora de buscar talento, pero, apuesta por un futuro digital, en el que la innovación y capacidad de reacción al cambio serán decisivas. En el mismo informe, Iria Vázquez, Directora de Servicio y Calidad de Adecco, apuesta por un proceso de reclutamiento humanizado, en el que la persona se encuentre en el centro, pero ayudado por la digitalización. De igual manera opina Rojas (2010) cuando afirma que es poco probable que los métodos actuales de reclutamiento de personas sean sustituidos en su totalidad, si bien el uso de las redes sociales se irá integrando al proceso tradicional. Así pues, el Informe Infoempleo-Adecco (2016) muestra el descenso de uso de los métodos tradicionales de búsqueda de empleo y talento por parte de candidatos y reclutadores, en pro de las herramientas de Internet. Según este informe, aquellos que se encuentran buscando empleo acuden de forma habitual a portales web de empleo (85%), webs corporativas (55%), y redes sociales (45%), en detrimento de los métodos más tradicionales, como el SEPE (36%) o los anuncios en prensa (19%). En resumen, la experiencia ha mostrado el descenso de uso de los métodos tradicionales, aunque aún no puede hablarse del uso exclusivo de las herramientas 2.0.

Respecto a la segunda cuestión planteada, el impacto legal que suscita el debate entre el derecho a la privacidad y la tendencia al profesional social y conectado es objeto de un nuevo estudio, distinto al objeto del presente trabajo. Sin embargo, en este documento se ha querido hacer un breve apunte, ya que es una cuestión que afecta al ámbito de los RRHH, más concretamente al proceso de reclutamiento, entre otras funcionalidades de la empresa. Desde el blog de Bizneo.com apuntan que la nueva Ley de Protección de Datos

Personales<sup>20</sup>, vela por los derechos de los candidatos, recogiendo la obligación de las empresas de garantizar la privacidad, transparencia informativa, y el correcto uso de los datos personales de los individuos. *Grosso modo*, la ley obliga a las compañías a solicitar el consentimiento a los individuos que provean sus datos personales, en los que se ha de expresar de forma clara el tratamiento al que éstos se verán sometidos, y en caso de incumplimiento, se prevén sanciones desde advertencias hasta a multas económicas proporcionales a la facturación del organismo.

En esta misma línea, cabe apuntar el uso que los responsables del proceso de reclutamiento le dan a las redes sociales. De este modo, es sabido que más del 80% de los responsables de RRHH consultan el perfil de los candidatos en el proceso de selección, llegando a reconsiderar negativamente la candidatura de algún individuo (36%), e incluso, llegando a rechazar a un candidato por su actividad en las redes (33%) (Informe Infoempleo-Adecco, 2016). Es por ello por lo que, además de la imagen que muestran las empresas, cada vez los individuos se muestran más preocupados del cuidado y de la actividad de sus perfiles online.

#### **IV. RETENCIÓN DEL TALENTO**

Resulta difícil concebir la función de retención de personal sin previamente haber puesto en marcha determinada estrategia de formación y desarrollo del mismo. A pesar de que en este documento se abordará directamente la función de retención, resulta interesante conocer lo que piensa Hatum (2009) sobre la mejor manera de desarrollar el talento. Así pues, este autor establece que la manera más adecuada para desarrollar a las personas maximizando el impacto tanto en el crecimiento personal como en los resultados para la organización, consiste en formar “a personas capaces de aprender y desaprender rápidamente para adaptarse a un contexto que cambia continuamente”(p. 24). Así pues, en lo que él denomina “la era del caos del talento”, es importante maximizar las fortalezas con las que los empleados cuentan y desarrollar aquellas capacidades en las que los individuos se encuentren más limitados.

##### **1. El compromiso como objetivo de la retención**

En cuanto a la retención, podríamos definirla como el fenómeno por el cual un empleado desea permanecer en la organización en la que se encuentra trabajando

---

<sup>20</sup> Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales. (BOE núm. 294, de 6 de diciembre de 2018).



actualmente. “La esencia de la gestión del talento radica en la creación de un entorno donde se construya el compromiso de los profesionales y donde, en caso de recibir tentaciones desde el exterior, decidan quedarse” (Jericó, 2008, p. 12). Del mismo modo que previamente se hacía alusión a la importancia de una buena estrategia de atracción de talento, ocurre con la estrategia de retención del mismo en la compañía. De nada sirve poner el foco en este escaso recurso humano si después no se va a gestionar de forma eficaz por lo que tarde o temprano va a dejar de formar parte de la compañía. En esta misma línea afirma Chiavenato (2007) que “una organización viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino que también los retiene” (p. 275).

No existe una única fórmula para todas las organizaciones que sirva para retener el talento que poseen. No obstante, son numerosos los factores a tener en cuenta para que cada organización elabore su propia estrategia de retención de personas. Sin embargo, el valor que el talento otorgue a los factores utilizados por la compañía en su campaña de retención pueden no ser los prioritarios que los detectados por ésta. Al igual que lo que ocurre con el diseño de las estrategias de atracción, la falta de acierto en el diseño de las políticas de incentivos por parte de la empresa puede generar diversos problemas, como ineficiencia en el empleo, problemas de comunicación, elevar los niveles de rotación e incluso grandes costes por el “fracaso” en el reclutamiento. Por eso es imprescindible que de forma previa a diseñar un sistema de fidelización de personal, la organización reconozca y entienda las necesidades del talento.

Sin embargo, el correcto desarrollo de tal estrategia supone un grandísimo beneficio para la organización, al incrementarse los niveles de satisfacción de los empleados, lo cual infiere en la productividad y la competitividad, evita la fuga de talento, y simboliza el regreso de la inversión llevada a cabo en su gestión. La retención de talento supone, por lo tanto, la consolidación y mantenimiento de las ventajas competitivas que este recurso aporta. Y es precisamente este contexto de lucha el que lleva a las empresas a preocuparse también por diseñar sistemas atractivos de compensación, para atraer y retener al personal talentoso (Funchs y Sugano, 2009).

Surge aquí un nuevo debate, sobre si las empresas han de orientarse a retener el talento en base a incentivos, o si deben ir más allá y lograr fidelizarlos. A priori, pueden parecer conceptos sinónimos, si bien cuentan con una finalidad común, aunque en el fondo esconden varias diferencias. Puede interpretarse que la retención se limita a perseguir que

los empleados se queden en la empresa, mientras que la fidelización, de modo más subjetivo, pretende generar un vínculo emocional con los mismos, de modo que se encuentren motivados, satisfechos con su tarea, y en sintonía con los objetivos y cultura empresarial. En este sentido, cuando se haga referencia a la retención, se hará tomando el concepto más subjetivo.

## 2. Salario emocional

Los cambios socioeconómicos, han provocado un cambio en las necesidades del personal, haciendo que la retribución exclusivamente económica no sea una prioridad. La puesta en valor de elementos personales e intangibles sobre los profesionales es uno de esos cambios que ha generado este sentimiento. El grupo de trabajadores que al comienzo del presente documento se ha clasificado como nuevo talento es un ejemplo de esta tendencia. Como se verá en el siguiente apartado, el salario económico ya no es suficiente para satisfacer las necesidades del joven talento, sino que requieren de otras retribuciones que les proporcionen bienestar personal y profesional y les permitan vivir cómodamente.

Entre los métodos en tendencia para retener el talento resalta el denominado salario emocional. Se trata de un conjunto de retribuciones no monetarias recibidas por el trabajador, que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan y satisfacen las necesidades personales y profesionales de las personas, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional (Factorhuma.org, 2006). A continuación se mostrarán algunos de los métodos para retener el talento que pueden recogerse dentro del salario emocional, y que han sido agrupados en cuatro bloques.

- ❖ **Retribución:** el sistema retributivo se considera un factor imprescindible en la motivación de los empleados. Sin embargo, como ya se ha mencionado, la compensación puramente económica no determina la continuidad del talento en las organizaciones. Hay compañías que apuestan por sistemas retributivos distintos, como pueden ser: el sistema variable, vinculando parte del salario a la consecución de unas metas, lo cual supone una motivación para el trabajador; o el sistema retributivo flexible, en el que se le dota al trabajador la posibilidad de elegir la forma en que desea ser recompensado de entre un menú de opciones (Factorhuma.org, 2006).

❖ **Motivación:** a lo largo del documento se viene señalando a la motivación como componente del talento. Si los trabajadores talentosos no se sienten motivados en la organización en la que se encuentran, difícilmente podrán sacar partido a todas sus capacidades, lo cual influirá en el decrecimiento productivo y competitivo de la empresa. Es por ello por lo que las empresas deben dejar a un lado los incentivos económicos, y apostar por maximizar las habilidades de los empleados, a fin de favorecer su crecimiento personal y profesional. Es importante motivar a los empleados para que se sientan satisfechos con el desempeño de sus tareas de modo que logren alcanzar los objetivos de la compañía. Dentro de este bloque podrían encontrarse varias herramientas de retención:

- **Planes de carrera y desarrollo profesional:** el joven talento ingresa en la compañía con unas expectativas y un deseo de aprender y crecer dentro de la misma. Se trata de una generación ambiciosa, por ello la empresa ha de conocer hasta dónde llegan esas necesidades para poder elaborar los respectivos planes de desarrollo (Funchs y Sugano, 2009). De este modo, si los empleados conocen sus posibilidades de desarrollarse y de ganar habilidades dentro de la empresa, contarán con una visión a futuro dentro de la misma. En este sentido, se viene hablando de un cambio en la concepción de estabilidad laboral. Las nuevas generaciones no se conforman con desempeñar sus tareas en un mismo puesto, sino que consideran la estabilidad laboral como una estabilidad en su carrera profesional, es decir, es la seguridad de su trayectoria profesional, no la del puesto de trabajo (ManpowerGroup, 2016).
- **Favorecer la participación de los empleados:** el sentirse escuchado y parte de la empresa es uno de los factores que permiten generar un vínculo emocional entre los empleados y el empleador. Si éstos se sienten parte, aumentará su satisfacción al poder observar los resultados de sus aportaciones y, además, se sentirán identificados con la imagen de la compañía, convirtiéndose en embajadores de la misma.
- **Reconocimiento público y retroalimentación o *feedback*:** valorar el desempeño de los trabajadores no debería ser una tarea a realizar anualmente a modo de examen. Es indispensable que los empleados conozcan si se encuentran encaminados en la consecución de los objetivos

empresariales, por lo que la identificación, comunicación y el razonamiento de sus fortalezas y/o debilidades resulta necesaria<sup>21</sup>. El Informe Infoempleo-Adecco 2019 indica que una de las razones causantes de la falta de motivación es la falta de valoración del rendimiento y de la persona como profesional. Lograr un contacto que fomente el reconocimiento y la comunicación por parte de directores y compañeros es una manera efectiva de motivar a las personas en sus puestos (ManpowerGroup, 2016).

Paco Muro (2002), socio Director General de la asesoría de recursos humanos Otto Walter, hace una reflexión sobre cuáles son los factores demandados por el talento para lograr retención. Entre los más demandados, este autor apunta que se encuentra la calidad de liderazgo. Afirma que no ha de limitarse a una comunicación al uso, sino que los directivos han de esforzarse en desarrollar a los equipos, estar a la altura en su gestión y crear relaciones de calidad. Hace un recorrido sobre las distintas demandas de liderazgo según el género, la edad o el sector empresarial en el que se encuentren los empleados. A este respecto, resulta interesante destacar lo que dice sobre los trabajadores jóvenes, y es que, le llama la atención la falta de conformismo de la que se caracteriza este colectivo. Así pues, afirma que para retener el talento de los menores de 30 se precisa de una estrategia de fidelización a través del desarrollo de sus carreras profesionales y la calidad de relación con el jefe directo, a quien le piden que se les reconozca y corrija su desempeño, que se les escuche y que se les desarrolle profesionalmente.

- ❖ Clima y cultura laboral: el papel que juegan el entorno y los valores empresariales puede haberse pasado por alto, pero resultan determinantes a la hora de establecer la conexión emocional que consolida la retención del empleado. En este aspecto es preciso prestar atención tanto al lugar físico en el que se desarrolla el trabajo como el ambiente en el que se mueven los empleados. Un entorno laboral creativo, cómodo y en el que se favorezcan las relaciones sociales entre empleados de distintas áreas y directivos, puede ser el factor que determine que el talento se sienta identificado e integrado y por tanto, continúe en la empresa, además de

---

<sup>21</sup> Si bien el reconocimiento es importante como herramienta de retención, puede acarrear problemas si no se lleva a cabo de manera adecuada. Si se reconoce a todos por igual pierde su significado. Por ello es imprescindible identificar a los empleados que mayor valor aportan a la compañía, otorgarles reconocimiento y comunicar claramente las razones por las que se hace (Funch y Sugano, 2009).

atraer potenciales empleados. Los trabajadores que se encuentren en sintonía con la cultura y el entorno empresarial, sin duda se sentirán satisfechos, motivados y, sobre todo, comprometidos, permitiendo que el “círculo virtuoso” que antes se mencionaba ruede de forma beneficiosa para la empresa.

- ❖ Equilibrio entre la vida profesional y la vida laboral. Como se viene diciendo las prioridades de las nuevas generaciones están cambiando, y los aspectos intangibles van ganando cada vez más terreno. A su vez, ha de entenderse que el bienestar de los individuos repercute en su rendimiento, por lo que también resulta imprescindible cuidarlo. A tal respecto, cabe mencionar las formas de trabajo flexibles, como pueden ser el teletrabajo, la supresión de los horarios fijos de trabajo o la tan sonada conciliación, que al dar libertad para el desarrollo de los objetivos, logran un aumento de la autonomía y de la responsabilidad de los trabajadores, que repercutirá en la productividad de los mismos. Sin embargo, para ello sería preciso el establecimiento de unos objetivos claros, a fin de que éstos conozcan la meta a conseguir.

Al fin y al cabo, el desarrollo de estos mecanismos persigue un único fin: lograr fidelizar y comprometer al talento de modo que permita a la compañía diferenciarse y competir en el mercado. Por tanto, la construcción del compromiso depende de dos actores. “El compromiso del profesional se materializa aportando valor y deseando quedarse en la compañía; el de la empresa, a través del salario emocional y racional” (Jericó, 2008, p. 16).

## **V. NECESIDADES LABORALES DEL NUEVO TALENTO**

### **1. Presentación del estudio y propuestas**

A lo largo de los apartados precedentes se han podido observar las herramientas y métodos implementados por las empresas para potenciar la atracción y retención del colectivo talentoso. Se ha afirmado que para que las empresas posean el mejor talento han de conocer y satisfacer las necesidades de este colectivo, de modo que permita crear un compromiso bilateral. Sin embargo, se ha visto que el punto de partida se encuentra en la identificación por parte de la empresa de sus propias necesidades, así como en la adopción de una actitud proactiva, y no reactiva, que les permita desenvolverse en un contexto cambiante y acceder a los perfiles requeridos.

Por medio de un estudio de carácter exploratorio, se va a proceder a analizar aquellas características y atributos que a lo largo del presente documento se vienen adjuntando a los individuos con talento. Antes de ello, resulta preciso recordar las afirmaciones a demostrar que se han planteado en la introducción del trabajo:

- ❖ Se ha producido un cambio en los factores que motivan al talento a quedarse o a cambiarse de lugar de trabajo. Se quiere conocer si los beneficios económicos continúan siendo los factores que motivan a los profesionales, o si, por el contrario, se priorizan otros.
- ❖ Las nuevas habilidades y formas de trabajar de las generaciones con talento más jóvenes favorecen una mayor y mejor integración de los mecanismos novedosos destinados a la atracción y retención. ¿Es la incorporación de estas innovaciones el fin de los métodos tradicionales?
- ❖ El grado de influencia de la crisis del COVID-19 tanto en la actividad empresarial como en la visión de los profesionales.

## 2. Estudio empírico

### a. Ficha técnica del estudio

**Objetivo del estudio:** se pretende conocer la opinión de los jóvenes (como grupo con talento en el que se centra el informe) sobre el mercado laboral actual, y analizar las necesidades demandadas por ellos para sentirse atraídos o comprometidos con una organización.

**Ámbito del estudio:** Bizkaia.

**Población:** mujeres y hombres de entre 23 y 26 años, que se encuentran estudiando, trabajando, estudiando y trabajando, o incursos en la búsqueda de oportunidades laborales.

**Tamaño de la muestra:** 26 encuestados.

**Fecha estimada de realización:** del 8 al 15 de septiembre de 2020.

**Metodología del estudio:** la extracción de datos se ha llevado a cabo a través del muestreo de conveniencia o accidental. La encuesta ha sido elaborada mediante la aplicación de Google Formularios, y cuenta con una estructura sencilla de 20 preguntas, en la que los participantes se han limitado a responder de forma abierta a las preguntas propuestas o a seleccionar entre una o varias casillas de las propuestas. El formulario se difundió por medio de redes sociales, siendo un grupo reducido de 26 personas el que se prestó voluntario a realizarlo.

El cuestionario que ha servido para el estudio se encuentra en el Anexo.

## b. Resultados

### *i. Nivel formativo de los encuestados*

Es preciso destacar que todos los niveles de los encuestados se pueden englobar dentro del grupo que se ha calificado como talentoso. En atención a la respuesta del nivel formativo, llama la atención de que los 26 participantes afirmen tener un nivel universitario. Asimismo, de la totalidad, un 25% de los encuestados dicen ser posgraduados o encontrarse estudiándolo en estos momentos. Con estos datos, se corrobora la afirmación anterior de que en la actualidad el nivel formativo de la generación más joven es similar e incluso mayor que el de las generaciones precedentes. No obstante, la falta de variedad de niveles formativos en las respuestas a la encuesta limita en cierto modo la realidad que se pretende mostrar.

### *ii. Razones de elección del nivel formativo*

A la pregunta anterior le acompaña otra sobre la razón por la que los encuestados han escogido formarse al nivel que han indicado (en este caso, nivel universitario y posgrado). La mayoría señaló como razón principal las razones laborales futuras, si bien es cierto que algún participante hacía referencia a que “es lo que se supone que hay que hacer y que te dicen a lo largo del ciclo educativo”. A pesar de ello, todos los encuestados afirman que están abiertos a seguir formándose. De nuevo se vuelve a observar una característica de la generación Y, la cual influida en parte por el sistema educativo y por sus altas aspiraciones, son dados al constante aprendizaje.

### *iii. Visión del mercado laboral*

Las respuestas a esta cuestión muestran un cierto pesimismo generalizado. Se trata de una generación que ha entrado en el mercado de trabajo durante o tras una gran crisis económica causante de la destrucción y precarización de empleos, y que se encuentra a punto de adentrarse en una nueva causada por la pandemia del coronavirus. Generalmente, los encuestados muestran un sentimiento de decepción, y destacan la precariedad de los empleos y la falta de adecuación contractual. A pesar de ello, señalan la amplia oferta laboral existente, pero denuncian el incremento de las exigencias sobre la experiencia laboral y la falta de incentivos para la inserción laboral del talento joven, lo que limita las oportunidades de comenzar a trabajar. Por tanto se muestra como una generación ambiciosa, con el objetivo de ir desarrollándose poco a poco, pero que se encuentran con barreras que limitan ese progreso.

#### *iv. Convivencia generacional*

Más positivas se muestran las respuestas a esta pregunta. Se manifiesta una visión de *win to win* en la que las generaciones convergentes aportan sus conocimientos entre sí. Por un lado, las generaciones más adultas ofrecen su experiencia laboral y los valores que han ido adquiriendo a lo largo del desarrollo de su carrera, mientras que las generaciones jóvenes aportan esa innovación y nuevos conocimientos de los que los más mayores pueden carecer. Sin embargo, los encuestados también apuntan al choque cultural y a la implantación de nuevas tecnologías y a las habilidades que éstas requieren como un factor negativo, e incluso realzan que los altos cargos empresariales normalmente están regentados por individuos de las generaciones más adultas, por lo que se limita de algún modo la novedad que el talento joven puede aportar.

#### *v. Necesidades laborales*

Los encuestados han respondido a tres tipos de preguntas, sobre cuáles consideran los factores atractivos para solicitar un empleo, rotar o quedarse en la compañía. La forma de responder ha consistido en la selección abierta de cuantos atributos o criterios estimasen primordiales. A partir de las Figuras 3 y 4 pueden observarse el porcentaje de selección de los distintos atributos propuestos<sup>22</sup>.

##### *a. Factores determinantes de la atracción y rotación*

Figura 3: Factores determinantes de la atracción y rotación según los encuestados.

<b>ATRACCIÓN</b>	<b>%</b>	<b>ROTACIÓN</b>	<b>%</b>
Remuneración económica	88%	Mal clima laboral	88%
Ganar experiencia laboral	81%	No te llena personalmente	69%
Clima laboral	77%	Recibir una mejor propuesta	62%
Programas de formación continua	58%	Baja remuneración económica	46%
Flexibilidad horaria	54%	Trabajo monótono	46%
Seguridad y salud laboral	42%	Falta comunicación sobre rendimiento	31%
Diversidad e inclusión	27%	No ofrecen posibilidad de formación	19%
Uso de nuevas tecnologías	23%		
Ayuda en búsqueda de nuevo empleo	15%		
Imagen o reputación	12%		

*Fuente: elaboración propia*

Atendiendo a los criterios que los participantes demandarían para solicitar un empleo, la remuneración económica aparece como la opción más seleccionada. No obstante, este

<sup>22</sup> Las respuestas a estas preguntas eran abiertas, por ello los participantes podían seleccionar cuantos atributos presentados quisieran. Los porcentajes indicados en las tablas son el resultado de dividir el número de selecciones obtenidas entre 26 (el número de participantes), y todo ello multiplicado por 100 para obtener el porcentaje.



factor se encuentra muy seguido de las oportunidades para ganar experiencia laboral que ofrezca el empleador y del clima laboral que se presente en la compañía. Así pues, es observable que el salario no es el único determinante de la atracción, ya que hay criterios no materiales que cada vez están ganando más importancia. Un resultado similar muestran las respuestas a las preguntas de los factores que determinan la rotación, pudiendo destacarse que la falta de motivación favorece la atención a nuevas propuestas.

Relacionado con la solicitud de empleo, también se les ha preguntado sobre las fuentes utilizadas para acceder al mismo. Entre los recursos más requeridos se encuentran las redes sociales profesionales (76%), la entrega o envío de currículum (57%), entendiéndose esta opción como candidatura esporádica, e incluso la intermediación de un contacto (42%). Por el contrario, es posible apreciar que los servicios oficiales de búsqueda de empleo, como el SEPE o Lanbide, cuentan con poca repercusión. Asimismo, algunos de los que se encuentran trabajando apuntan a que lo han conseguido gracias a las prácticas universitarias.

En un intento de mostrar métodos innovadores de captación de talento, se ha expuesto una campaña para atraer jóvenes de la empresa cosmética L'Oreal, la cual hacía uso de la gamificación. Las respuestas a las preguntas relacionadas son del todo variadas. Hay participantes que la consideran una iniciativa interesante (e incluso escasa por parte de las empresas), que motiva al talento y permite demostrar las capacidades de una forma más relajada que los métodos tradicionales de selección. Sin embargo, también hay quienes llegan a la misma conclusión que se ha descrito en el presente trabajo, que se trata de un complemento a los métodos tradicionales, y que estas prácticas están limitadas a determinados sectores<sup>23</sup>. No obstante, se muestran positivos frente a una hipotética participación en un proceso de captación similar.

---

<sup>23</sup> Apunta un/una participante que en el sector de la sanidad (en el que se encuentra) sería imposible llevar a cabo una iniciativa como esta, ya que la ficción laboral a la que se someten los que participan dista mucho de la realidad sanitaria.

*b. Factores determinantes de la fidelización*

Figura 4: Factores determinantes de la retención según los encuestados

<b>RETENCIÓN</b>	<b>%</b>
Clima laboral	92%
Posibilidades de promoción interna	81%
Reconocimiento personal	69%
Flexibilidad horaria	46%
Identificarse con la cultura empresa	38%
Interacciones sociales	35%
Salario económico	31%
Planes de carrera	31%
Conciliación	27%
Feedback sobre rendimiento	23%

Fuente: elaboración propia

Se desprende de la Figura 4 que, el entorno en el que se encuentran desempeñando su trabajo, las posibilidades de promocionar y de experimentar distintos puestos de trabajo hasta lograr encajar con uno, y el reconocimiento público del rendimiento obtenido por el

trabajo realizado son las opciones que más han sido seleccionadas. De los diez criterios que se han planteado, el salario como factor determinante de la retención figura en séptimo lugar. Se vuelve a observar una vez más que aquellos factores intangibles que generan un vínculo emocional y motivacional son cada vez más relevantes.

*vi. ¿Qué características ha de tener un buen líder?*

Recuperando lo expuesto previamente, de nada sirve elaborar unas estrategias de captación, formación y fidelización de talento cuando quien ha de dirigir las y gestionarlas no lo hace de forma adecuada. Por ello, para finalizar el cuestionario se ha preguntado sobre las características que consideran ha de tener un buen jefe. Según los participantes, para gestionar eficazmente al talento se precisa de empatía, interés, capacidad de liderazgo y comunicación, y de habilidades para la motivación del mismo. Los resultados expuestos son semejantes a los analizados en el Informe Infoempleo-Adecco de 2019, donde la motivación, la capacidad para liderar y la comunicación ocupan de los primeros puestos del top 10 habilidades que ha de reunir un buen líder.

*c. Discusión*

A partir del presente estudio se ha podido responder a las interrogantes planteadas tanto al inicio del trabajo como al inicio de este apartado.

Las nuevas generaciones asumen que tan importante son los beneficios económicos como aquellos intangibles que permiten crear un vínculo más estrecho con la compañía. Sus necesidades laborales no se basan exclusivamente en la percepción económica, sino que aspiran a formar parte de una compañía en la que se sientan cómodos, identificados y donde puedan crecer profesionalmente.

Asimismo, se habla de la infidelidad de los jóvenes hacia las empresas, dado los altos niveles de rotación que muestra esta generación. Es cierto que la tendencia actual es que el talento no ansíe jubilarse en la compañía en la que se encuentre en el momento, al aspirar a nuevas experiencias y lugares de trabajo<sup>24</sup>. No obstante, con dicha afirmación, parece darse a entender la ausencia de responsabilidad respecto al trabajo del colectivo más joven. Sin embargo, el punto de vista que aquí se quiere exponer es contrario. No se trata de falta de compromiso, sino de falta de oportunidades y motivación para el cumplimiento de una serie de aspiraciones, lo cual hace que aquellos que deseen promocionar busquen cumplir sus necesidades en nuevos lugares.

Observando las respuestas ofrecidas al planteamiento de los usos de juegos o de técnicas novedosas para la captación del talento, solamente una respuesta se ha mostrado negativa a someterse a este tipo de procesos. Si bien es cierto que estas herramientas innovadoras no pueden utilizarse en todos los sectores, es posible apreciar la amplia aceptación de estos mecanismos por parte de la generación talentosa. Así pues, y respondiendo a la segunda afirmación, a pesar de que la generación del milenio sea nativa tecnológica, y de ahí su predisposición al uso de técnicas novedosas, se llega a la conclusión de que su incursión sirve como complemento a los mecanismos tradicionales. De este modo, a la hora de captar talento el uso de las redes sociales o de juegos de rol podría servir para agilizar y llevar a cabo un proceso más eficaz, pero continúa siendo indispensable el factor humano como fase última en el reclutamiento de talento. Por lo tanto, el uso de las técnicas 2.0 no supone el fin de los métodos tradicionales, si bien suponen un complemento de mejora.

Por otro lado, ha quedado confirmada la demanda del talento de crear un vínculo tanto con el empleador como con los compañeros, que le sirva como guía y elemento motivador. Sin embargo, también se ha podido apreciar un sentimiento de preocupación

---

<sup>24</sup> Del Informe Infoempleo-Adecco 2019 se desprende que el 52% de los profesionales encuestados no desea jubilarse en la compañía en la que se encuentran. El 28% de los encuestados en dicho informe afirman que desean cambiar de puesto de trabajo dado que las condiciones ofertadas no son las deseadas.

respecto al mercado laboral, ya que aun habiendo oportunidades laborales se ha manifestado la existencia de grandes barreras para su inserción y desarrollo laboral. Sentimiento de preocupación que se ha visto incrementado dada la incertidumbre laboral ocasionada por la pandemia a la que esta generación, junto con el resto de profesionales, se ha visto expuesta.

## **VI. IMPACTO DE LA CRISIS DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN DEL TALENTO**

Con la llegada de la crisis económica y sanitaria la actividad empresarial se ha visto afectada, habiéndose estimado la caída de la española en un 30% hasta comienzos de verano, y previsto la continuidad del descenso para el resto del año (Infoempleo-Adecco, 2019). Además, tanto empresas como profesionales muestran su pesimismo respecto a la evolución de la economía española a corto plazo. De hecho, para las generaciones jóvenes ha de ser frustrante volver a ver su futuro incierto ante la nueva crisis.

La pandemia no solo ha afectado a los niveles productivos y de facturación tanto de empresas como de los profesionales, sino que ha provocado una necesidad de rápida adaptación a la situación vivida. La destrucción de empleo ha sido una de las primeras consecuencias de la crisis. A estos efectos, se prevé un incremento de la guerra por el talento. Así pues, las exigencias de las empresas respecto a los perfiles de los profesionales han variado, dando como resultado que competencias como la capacidad resolutive y la comunicativa sean de las más demandadas ahora mismo (Randstad, 2020b). Pero el cambio no sólo debe provenir de los profesionales, sino que las empresas que deseen prosperar también han de adaptarse.

Las claves para este cambio pueden englobarse en tres grupos:

1. *La tecnología como aliada para el cambio y la búsqueda de talento:* Aquellas empresas que comenzaron la digitalización de sus procesos de forma previa a la pandemia han podido gestionar la crisis de una forma más rápida y eficaz, y es al desafío al que el resto de organizaciones se enfrenta en la actualidad. La herramienta del teletrabajo es la que más repercusión ha tenido desde comienzos de la crisis. De hecho, en España ya existe un acuerdo para la regulación de las relaciones laborales a distancia<sup>25</sup>, lo cual aporta una seguridad a los trabajadores que rindan mediante este mecanismo. Asimismo, más de la mitad de los

---

<sup>25</sup> Véase [https://www.garrigues.com/es\\_ES/noticia/claves-nueva-regulacion-teletrabajo-acordada-agentes-sociales](https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/claves-nueva-regulacion-teletrabajo-acordada-agentes-sociales)

profesionales que por la naturaleza de su empleo permite el teletrabajo aprueban esta herramienta, y aproximadamente la mitad de las empresas apuesta por implementar esta medida, por lo que parece ser que ha llegado para quedarse (Infoempleo-Adecco, 2019).

2. *Upskilling y reskilling*. Se ha observado la necesidad de diseñar un programa que permita maximizar y actualizar las habilidades de los empleados frente al futuro digital, a fin de lograr una retención del talento.
3. *Esfuerzos para mejorar y mantener la estrategia de Employer Branding*. Como se ha mencionado en el segundo epígrafe del apartado de atracción, es crucial el mantenimiento y cuidado de una política de *employer branding* adecuada en épocas de crisis, dados los beneficios que aporta. No solo implementa la imagen de la empresa y permite una diferenciación de la misma respecto a la competencia, sino que facilita la atracción del talento e incrementa el compromiso de los empleados, al desprenderse un mensaje de seguridad y optimismo, lo cual en tiempos de escasez de talento es un factor a tener en cuenta.

Por tanto, a fin de que el impacto de la crisis resulte lo menos dañino en cuanto a la captación y fidelización del talento, es preciso, en medida de lo posible, adoptar una posición preventiva de los cambios del entorno y favorecer el desarrollo y la comunicación entre los recursos humanos que componen la organización.

## VII. CONCLUSIONES

En este documento se ha pretendido mostrar las prácticas con las que hoy en día cuentan las organizaciones para la mejor atracción y fidelización del talento. La implementación de nuevas técnicas enfocadas en el desarrollo del recurso humano está a la orden del día en el sector empresarial, aunque aún hay empresas en las que dicho progreso se encuentra ralentizado.

Se ha podido comprobar el cambio de visión provocado por las variaciones sociales, tecnológicas y económicas, que ha generado la búsqueda de nuevos recursos a fin de incrementar la competitividad, innovación y diferenciación empresarial. En una era en la que el conocimiento se ha vuelto la base de la producción, el centro de atención se ha puesto en el factor humano. Partiendo de la consideración de la organización como un conjunto de recursos, cuya adecuada gestión genera ventajas competitivas, los recursos

humanos han ido ganando tal importancia, que se han comenzado a ver como recursos estratégicos, más que como mera fuerza de trabajo.

No obstante, la extensión de este enfoque junto con la falta de profesionales con las habilidades requeridas ha provocado el surgimiento de un sentimiento de escasez de talento, desencadenando una lucha entre empresas por atraer y retener a los mejores profesionales.

El presente trabajo se ha enfocado en descubrir los métodos más eficaces para atraer y retener al talento más joven. En atención a la captación de individuos ingeniosos, las organizaciones se enfrentan a numerosos problemas, derivados en mayor medida de la brecha entre la oferta y demanda de trabajo, que provoca ese sentimiento de falta de talento, por un lado, y la sensación de encontrarse sobre-cualificado o falto de oportunidades de desarrollo, por otro. Superadas estas barreras, se ha visto cómo a través de la creación de valor las compañías son capaces de atraer más y mejor talento. Políticas de creación de una imagen de empresa como buena empleadora o fuentes de reclutamiento vía internet donde el talento cada vez está más presente, son herramientas que permiten a la empresa proyectar sus valores y clasificarse como atractivas.

También se ha resaltado la importancia de maximizar el potencial de los profesionales, y desarrollar aquellas capacidades de las que carezcan. Es por ello por lo que la creación de un entorno laboral donde se favorezca la creación de un compromiso entre profesionales y la compañía es esencial. Que los trabajadores se sientan parte de una comunidad, sintiéndose valorados, y cuyas necesidades de promoción o personales se vean satisfechas, son varias de las metas que ha de lograr la estrategia de fidelización del talento. La esencia de la retención no reside tanto en los beneficios económicos que se obtengan, sino en el vínculo o relación emocional que se cree entre la compañía y el individuo. Sin embargo, resulta imprescindible que la compañía conozca las necesidades individuales de los trabajadores, puesto que la diferencia a la hora de considerar los atributos esenciales entre la empresa y los trabajadores puede ser un factor determinante para que los profesionales se marchen de la compañía. Con todo ello, se observa que la finalidad de la estrategia de retención consiste en crear una relación bilateral entre empleados y empleadores: por un lado se espera que el talento aporte valor y se comprometa con la empresa, y por otro se espera que la empresa valore el rendimiento y ofrezca incentivos.

Adicionalmente, los resultados de la encuesta han permitido observar las necesidades que demanda la nueva generación de trabajadores, a la par que responder los interrogantes planteados al inicio del presente trabajo.

Se ha podido comprobar que se trata de una generación con alto nivel formativo, y que, además, ansía seguir desarrollándose profesionalmente. Sin embargo, se trata de un colectivo talentoso que no está hecho únicamente para aportar, sino que también demanda una relación laboral más cercana, a fin de incrementar su compromiso con la organización. Razón de ello es el cambio en la consideración de determinados beneficios como primordiales. Así, y respondiendo a la primera interrogante planteada, los incentivos exclusivamente económicos han pasado a compartir pódium con aquellos otros incentivos no materiales que permiten incrementar la satisfacción personal de los empleados.

De las respuestas a la encuesta también se ha deducido que la generación del milenio se encuentra presente en plataformas 2.0 de búsqueda de empleo, además de hallarse dispuesta a participar en métodos innovadores de atracción de profesionales. No obstante, y respondiendo a la segunda interrogante, el uso de procesos innovadores no hace que se hayan de excluir los métodos tradicionales de reclutamiento. Por lo tanto, se ha determinado que los mecanismos 2.0 únicamente son utilizados para agilizar y lograr un proceso de reclutamiento más eficaz, sin sustituir los métodos tradicionales donde reina la interacción personal.

Respondiendo a la tercera interrogante, se han examinado brevemente los primeros impactos de la crisis sanitaria en la actividad empresarial y en la visión que los profesionales tienen acerca del mercado laboral. Por un lado, se ha concluido que las limitaciones que la crisis que está por venir ha establecido en el reclutamiento, junto con las mayores exigencias del mercado laboral, infieren en la visión pesimista de los jóvenes acerca de su integración en el mercado de trabajo. Por otro, se ha comprobado que estas mismas limitaciones comienzan a afectar a las compañías, las cuales han de adaptarse a fin de progresar.

#### ❖ *Limitaciones y futuras líneas de investigación*

La limitación del estudio a la generación más joven es una de las barreras que se ha encontrado en el presente trabajo, dada la ausencia de grandes fuentes bibliográficas teóricas sobre ello. Asimismo, la sencillez del formulario del estudio empírico, junto con

el reducido grupo de participantes ha provocado que los resultados no puedan ser utilizados de forma genérica.

A fin de ampliar el campo del estudio realizado, resultaría interesante elaborar uno nuevo en el que entren en juego nuevas variables, como el género, edad o sectores de actividad, que en este caso no se han tenido en cuenta, al entenderse que son factores que pueden determinar las distintas prioridades de los encuestados. Siguiendo con el estudio, también resultaría interesante conocer el punto de vista empresarial y sus respectivas necesidades, siendo responsables de recursos humanos los encuestados. En cuanto al fondo del proyecto, resultaría interesante profundizar en la influencia del entorno de trabajo en el compromiso y fidelización de los empleados, y los mecanismos que tienen los empleadores para conseguirlo, así como adentrarse en estudiar el debate entre el derecho a la privacidad y la tendencia al profesional conectado.



## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Hernández, M., y Avilés Chingaté, Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *Marketing & Ventas*, n.º 277, pp. 42-49, marzo 2012. Recuperado de [https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203\\_MKTVtas.pdf](https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1203_MKTVtas.pdf)
- Aguado, M., y Arensburg, I. (2015). Las limitaciones de las startups ante la atracción de talento. *Capital Humano*, n.º301, pp 34-36, septiembre 2015.
- Albizu, E. y Basterretxea, I. (2013). Cambios en el entorno de la FRRHH. En Albizu, E. y Landeta, J. (Coord.), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica* (pp. 39-66). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Albizu, E. y Lertxundi, A. (2013). La dirección estratégica de los RRHH. En Albizu, E. y Landeta, J. (Coord.), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica* (pp. 277-318). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Albizu, E., Lertxundi, A., y Basterretxea, I. (2013). Cambios y tendencias en la FRRHH. En Albizu, E. y Landeta, J. (Coord.), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica* (pp. 67-104). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185-206.
- Andrade, H. (2011). *El factor ADR: Atracción, Desarrollo y Retención del talento*. Palibrio.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., y Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca (NY), USA: Cornell University Press.
- Backhauss, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, pp. 501-517. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bizneo.com. *Así afecta la Ley de Protección de Datos a los Recursos Humanos*. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/ley-de-proteccion-de-datos/amp/>
- Cabrera, A., Fraser Cabrera, E. y Collins, W.C. (2001). La dirección de RRHH en España: dirección estratégica y capital intelectual. *Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, vol. 15, n.º1, pp. 50-60.

- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., y Michaels, E. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, n3, pp.44-57.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Christensen, U.J. (2020). *The secret to winning the war for talent*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2020/02/10/the-secret-to-winning-the-war-for-talent/#426e02166cf2>
- Clarke, D. (2015). Los nuevos paradigmas del talento, en Lazcano, E (ed.), *La gestión del talento en la era digital*, Foxize School. Recuperado de <https://www.foxize.com/blog/nuevo-ebook-gratuito-la-gestion-del-talento-en-la-era-digital/>
- De la Calle, M.C., Fernández, M.L., y Valle, R. (2018). Configurational and contingency approach to propose a talent based architecture. En *IHRM 15<sup>th</sup> International Human Resource Management Conference*, Madrid.
- De la Rosa, F. (2015). Talento y empleabilidad, en Lazcano, E (ed.), *La gestión del talento en la era digital*, Foxize School. Recuperado de <https://www.foxize.com/blog/nuevo-ebook-gratuito-la-gestion-del-talento-en-la-era-digital/>
- EUDE: Escuela Europea de Dirección y Empresa. (20 de abril de 2018). ¿Qué es la gestión del talento humano? Recuperado de <https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/#:~:text=Consiste%20en%20un%20programa%20de,aprender%20a%20gestionar%20talento%20humano%3F>
- Factorhuma.org (2006). El salario emocional. Recuperado de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8299/salari\\_emocional\\_cast](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8299/salari_emocional_cast)
- Funchs, R.M., y Sugano, S. (2009). El sueldo no es suficiente para atraer y retener a los mejores. *Journal of Business*, vol.1, n<sup>o</sup>2, pp. 91-106.
- García Cossío, L., y Pérez Ruíz, A. (2014). Responsabilidad Social Empresarial, Estrategia Y Ventaja Competitiva En El Sector Bancario Español, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, núm.21, diciembre 2014, pp. 64-81. Recuperado de <https://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/view/13862/12258>
- García Lombardía, P. (s.f.). *La transformación de los recursos humanos frente a la globalización*. IESE Business School. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0390.pdf>
- Goncer Rodríguez, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, n<sup>o</sup> 289, julio-agosto 2014.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, vol 33, n<sup>o</sup>3, pp. 114-135.

- Hatum, A. (2009). El caos del talento. *Harvard Business Review*, Agosto 2009, vol. 87, nº8, pp. 19-30.
- Horstmann, L. y Martín, M. (2018). Análisis del fenómeno del Employer Branding como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 100.
- INE. Instituto Nacional de Estadística, España.
- Infoempleo y Adecco (2016). Informe 2016 Infoempleo–Adecco: Redes sociales y mercado de trabajo. Recuperado de <https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/publicaciones/Informe-Infoempleo-Adecco-sobre-Mercado-de-Trabajo-y-Redes-sociales-2017.pdf>
- Infoempleo y Adecco (2019). Informe 2019 Infoempleo- Adecco: Oferta y Demanda de Empleo en España. Recuperado de <https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-adecco-2019.pdf>
- Jericó, P. (2001). La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín de estudios económicos*, Diciembre, vol. 56, nº174, pp. 423-441.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice-Hall.
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, octubre 2015, nº 302, pp. 84-91. Recuperado de [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510\\_Capital%20Humano%20AJ.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf)
- Landeta, J., y Lertxundi, A. (2013). El análisis interno desde la perspectiva estratégica de los RRHH. En Albizu, E. y Landeta, J. (Coord.), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría y práctica* (pp. 349-396). Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Llopis, J., González, M.R., y Gascó, J.L. (2009). Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.15, nº3, pp.119-133.
- Lozano, G. y Sánchez, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review*, vol 3, nº1, pp. 67-85, enero-junio 2019.
- ManpowerGroup (2016). Carreras profesionales de los millennials: horizonte 2020. Recuperado de [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio\\_ManpowerGroup\\_-\\_Carreras\\_profesionales\\_de\\_los\\_Millennials\\_Horizonte\\_2020\\_635997053700335000.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_-_Carreras_profesionales_de_los_Millennials_Horizonte_2020_635997053700335000.pdf)

- Montes Alonso, M.J. y González Rodríguez, P. (2010). *Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideaspropias Editorial S.L.
- Muro, P. (2002). ¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada? *Harvard Deusto Business Review*, nº109, pp.62-69.
- PeopleMatters (2012). *Employer Branding en España 2011: estado de situación*. Estudio de PeopleMatters, recuperado de <https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/informes/Estudioemployerbrandingenespana2011estadodesituacion.pdf>
- Rainer Strack (2014). The workforce crisis of 2030, and how to start solving it now. *TED talks*. Recuperado de [https://www.ted.com/talks/rainer\\_strack\\_the\\_workforce\\_crisis\\_of\\_2030\\_and\\_how\\_to\\_start\\_solving\\_it\\_now?utm\\_campaign=tedsread&utm\\_medium=referral&utm\\_source=tedcomshere](https://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshere)
- Randstad (2016). Informe Randstad de Tendencias de RRHH. Recuperado de <https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2016/10/RandstadinformeTendenciasRRHH.pdf>
- Randstad (27 de mayo de 2019). Las empresas demandarán profesionales flexibles, transversales y que sepan anticiparse a los nuevos empleos. *Randstad- Talent Trends Report 2019*. Recuperado de [https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2019/05/NdP-Randstad\\_Tendencias-de-talento.pdf](https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2019/05/NdP-Randstad_Tendencias-de-talento.pdf)
- Randstad (4 de junio de 2020a). Case study: employer branding at IKEA. Recuperado de <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-ikea/>
- Randstad (18 de Agosto de 2020b). Las empresas que apuesten por el talento y la digitalización serán las que mejor se adapten a la “nueva normalidad”. Recuperado de [https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/08/NdP-Randstad\\_Tendencias-de-talento2020.pdf](https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2020/08/NdP-Randstad_Tendencias-de-talento2020.pdf)
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Peñaflores, S. y Herrera Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, vol. 24, nº2, pp. 133-146. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sullivan, J. (23 de febrero de 2004). The 8 elements of a successful employment brand. Recuperado de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Teece, D., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, vol.18, pp. 509-533.

Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, nº12, pp.115-133. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=213/21301208>

Ulrich, D. (10 de septiembre de 2007). The talent trifecta. *Workforce.com*. Recuperado de: <https://www.workforce.com/news/the-talent-trifecta>

Universum (2020). The most attractive employers in Spain.

Up Spain. Casos de éxito del uso de la gamificación en RRHH. Recuperado de <https://www.up-spain.com/blog/casos-exito-gamificacion-recursos-humanos/>

## ANEXO

### GESTIÓN DEL TALENTO JOVEN EN LAS ORGANIZACIONES.

Este formulario pretende recabar información acerca de las distintas necesidades laborales del talento joven. Así pues, responderás a preguntas desde el concepto de talento, hasta los factores que como candidato a un puesto de trabajo o como empleado te resultan los más valorados.

Gracias por participar.

1. Edad

2. Género

*Marca solo un óvalo.*

Mujer

Hombre

Prefiero no decirlo

3. Nivel educativo

*Marca solo un óvalo.*

Educación Obligatoria

Bachillerato Grado

Grado Medio

Grado Superior

Grado Universitario

Máster

Otro:

4. ¿Por qué crees que has decidido formarte en el nivel de estudios indicado? ¿Tienes pensado seguir estudiando?

5. ¿Cuál es tu visión personal del mundo laboral actual?

6. ¿Cuál es para ti el significado de: talento?

7. ¿Qué opinas sobre la convivencia generacional en el mundo laboral? Pros y contras. (Actualmente en el mundo laboral conviven varias generaciones: baby boomers, generación X, millennials y generación Z).

8. ¿Tienes redes sociales?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No

9. Valora los motivos principales por los que te abriste tus cuentas

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Contactar con amigos o familiares  
 Entretenimiento  
 Motivos profesionales  
 Otro:

10. Situación laboral

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Trabajando  
 Estudiando  
 Desempleado  
 Otro:

11. Si te encuentras trabajando, ¿cuál ha sido el método por el que has descubierto el puesto?

12. Temporalidad del puesto de trabajo: prácticas, eventual, indefinido...

13. ¿Cuáles son las fuentes de búsqueda de empleo que utilizas?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Redes Sociales personales (Facebook, Instagram...)  
 Redes Sociales profesionales (LinkedIn, Infojobs, Xing, BeWanted...)  
 Un contacto  
 Entrega o envío de currículum  
 SEPE o Lanbide  
 Otro:

14. En 2012 la firma cosmética L'Oreal lanzó el juego online "reveal" para reclutar jóvenes talentos, en los que permite a los estudiantes convertirse en un manager en prácticas que comienza a trabajar en la empresa que ha de desarrollar un nuevo producto. No es la única campaña de reclutamiento que utiliza el juego virtual para reclutar talento. ¿Qué opinas de esta iniciativa?

15. ¿Crees que el uso de la gamificación puede resultar más atractivo y eficaz a la hora de captar talento que los métodos tradicionales (como puede ser la entrevista de trabajo)?  
¿Por qué?

16. ¿Estarías dispuesto a participar en un juego similar si tus necesidades laborales se acomodaran al puesto y a la empresa que lo lanza?

17. ¿Qué factores consideras más atractivos para solicitar empleo?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Remuneración económica
- Ganar experiencia laboral
- Imagen o reputación de la empresa
- Programas de formación continua
- Clima laboral
- Diversidad e inclusión
- Flexibilidad horaria
- Seguridad y salud laboral
- Ayuda en la búsqueda de un nuevo empleo
- Uso de nuevas tecnologías de la información
- Otro:

18. ¿Qué razones considerarías para marcharte de un puesto de trabajo?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Recibir una propuesta mejor
- Mal clima laboral
- No te llena personalmente
- Baja remuneración económica
- No ofrecen la posibilidad de formación
- Trabajo monótono
- Falta de comunicación sobre el rendimiento
- Otro:

19. ¿Qué factores consideras más oportunos para retener y fidelizar el talento en las organizaciones?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Salario exclusivamente económico
- Flexibilidad horaria/ posibilidades de teletrabajo
- Posibilidades de promoción interna
- Reconocimiento personal
- Clima laboral
- Planes de carrera
- Identificarse con la cultura de la empresa
- Feedback sobre rendimiento
- Fomento de las relaciones o interacciones sociales
- Conciliación
- Otro:

20. ¿Qué crees que ha de tener un buen jefe para gestionar el talento humano?