

La cultura empresarial en la gestión del talento

2022



Ajuntament de
Barcelona

 Barcelona
Activa

Contenido



EL NUEVO CONTEXTO DEL TALENTO A LAS ORGANIZACIONES.....	3
LAS TENDENCIAS LABORALES QUE TRANSFORMAN LA CULTURA EMPRESARIAL.....	4
EL IMPACTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LOS PERFILES PROFESIONALES DEDICADOS A LA GESTIÓN DEL TALENTO	9
LA GESTIÓN DEL TALENTO, ENFOCADA.....	13
FONTS CONSULTADES	14

El nuevo contexto del talento en las organizaciones

Las expectativas laborales de los trabajadores y trabajadoras han ido evolucionando con el paso de los años, y también lo han hecho sus prioridades. En el siglo pasado, los aspectos que más se tenían en cuenta a la hora de aceptar un puesto de trabajo eran el **salario** y la **seguridad**. Predominaba el hecho de disponer de un contrato fijo, un horario regular, un convenio colectivo que favoreciera las condiciones laborales, etc. En cambio, hoy, los y las profesionales también valoran otras cuestiones como, por ejemplo, la **flexibilidad en el trabajo** para poder conciliar mejor su vida laboral y personal. En consecuencia, las empresas se enfrentan a nuevas demandas que contribuyen de manera decisiva a su competitividad, lo que requiere analizar en detalle la cultura empresarial de la organización a la hora de captar, retener y fidelizar al talento.



Así, en los últimos años han aparecido conceptos como el **salario emocional**, que también se tienen en cuenta a la hora de elegir un trabajo, más allá del salario económico y la capacidad de realización profesional y personal. El salario emocional hace hincapié en aspectos como el horario, las facilidades para la conciliación, la formación interna, y otros factores que aumentan el **bienestar de la persona** en su puesto de trabajo.

Las nuevas generaciones, los y las **millennials** y la **generación Z**, se caracterizan por ser dinámicas, idealistas, nómadas y, generalmente, no se rigen únicamente por lo material, sino que definen sus vidas a través de experiencias y buscan empresas que estén en consonancia con sus valores. Consideran importante sentirse parte del proyecto corporativo y que, en lo posible, este trascienda más allá de la organización, apostando por valores solidarios, de sostenibilidad, de justicia social, etc. Además, estas generaciones tienen una visión positiva de sí mismos y del mundo y, por eso, temen menos a los cambios que las generaciones precedentes, y buscan un **equilibrio entre su crecimiento personal y profesional**. Por lo tanto, en las organizaciones para las que trabajan buscan ambientes amigables y satisfactorios que les ofrezcan reconocimiento y resultados.

Así pues, el surgimiento de nuevos paradigmas empresariales y la entrada de nuevas generaciones al mercado de trabajo están empujando a las empresas a **transformarse y abandonar estrategias obsoletas** como la del presentismo, a la vez que ofrecen nuevos incentivos a las plantillas para captar y fidelizar al talento. Por lo tanto, es el momento de adaptarse a una nueva realidad que invita a la empresa a repensar una cultura empresarial distinta a la que ha imperado los últimos años.

Las tendencias laborales que transforman la cultura empresarial

El **talento** son aquellas personas que disponen de la capacidad para ejecutar satisfactoriamente una tarea o ejercer un cargo determinado. Teniendo en cuenta la multiplicidad de inteligencias y capacidades, todas las personas, de una manera u otra, disponen de este talento. Tal como comenta Xavier Marcet, experto en estrategia, innovación y transformación de organizaciones, **el talento es una buena síntesis de aptitud y de actitud**, es decir, una buena complementación entre conocimientos, habilidades profesionales y compromiso. Las empresas buscan que este talento sea su atributo diferencial y que les permita ser relevantes y competitivas, puesto que afrontar los cambios que conlleva la complejidad sin talento es muy difícil.

Ahora bien, como se mencionaba anteriormente, el nuevo talento expresa nuevas demandas a las empresas de las cuales forma parte. Para entrar en el detalle de estas exigencias y nuevas expectativas, la red social *LinkedIn* realiza una encuesta anual a escala mundial en la que participan 5.000 profesionales de recursos humanos de 35 países. Los resultados de la encuesta se analizan en combinación con datos sobre el comportamiento de los usuarios de la plataforma y con conversaciones con expertos y empresas como Starbucks, Cisco o Sodexo. Esta encuesta ha permitido **identificar las cuatro tendencias laborales** que, muy probablemente, tendrán un impacto en la transformación de los puestos de trabajo y en consecuencia, determinarán la nueva cultura empresarial. Son las siguientes:

Figura 1. Las 4 tendencias que transforman los puestos de trabajo



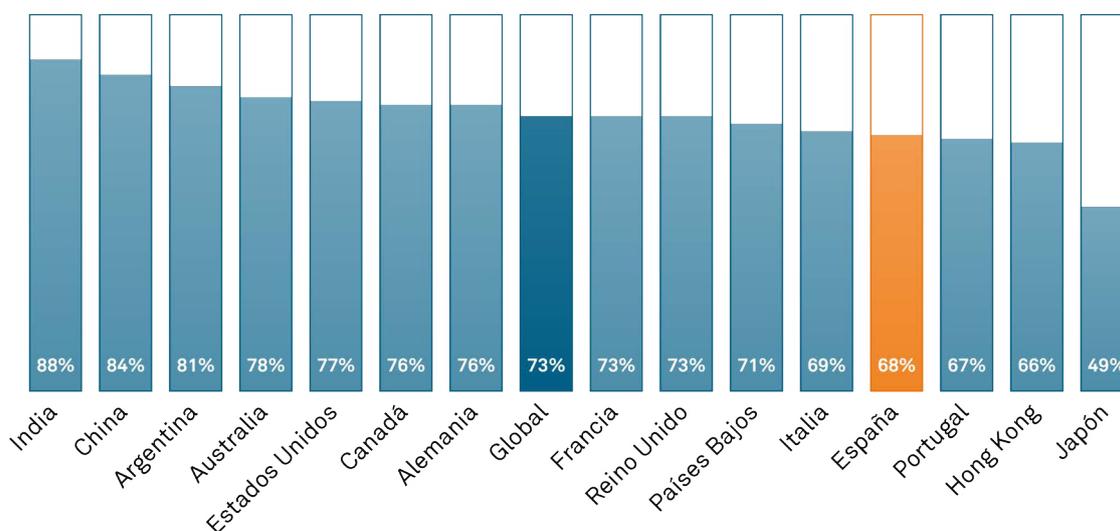
Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Global Talent Trends 2019*, de LinkedIn.

- **Una cultura empresarial centrada en el bienestar del trabajador/a:** algunas personas empresarias afirman que, para alimentar culturas sanas, las empresas tienen que proporcionar atención y compasión. Este enfoque lleva a los empresarios/as a centrarse en el bienestar y la satisfacción personal de sus trabajadores/as, un propósito que conduce las organizaciones a descubrir que su propio bienestar está ligado intrínsecamente al de su talento: mental, físico, emocional y financiero.

- Flexibilidad en el trabajo:** la flexibilidad laboral se está convirtiendo en la norma, por lo tanto, el reto es la rapidez con la que las organizaciones pueden ofrecerla. La cultura de la flexibilidad se impone, alejando las empresas de la presencialidad e impulsándolas hacia el rendimiento, por lo que las organizaciones deben medir los resultados y no la actividad. A pesar de todo, esta libertad también plantea nuevas exigencias a las organizaciones, sobre todo en materia de equidad, que hay que ofrecer a los trabajadores/as, independientemente de donde y cuando trabajen.

En España, según el nuevo [Índice de Tendencias Laborales](#) elaborado por Microsoft, el **57% de encuestados/as dan más importancia a aspectos como la flexibilidad laboral o el bienestar** a la hora de decidir qué puesto de trabajo ocupar. Al mismo tiempo, el 86% de los trabajadores/as de la península se consideran igual o más productivos trabajando en formato híbrido y, según lo que se observa, la productividad no se ha resentido. En cuanto a la flexibilidad, también es relevante añadir que, según un [informe elaborado por Randstad](#), **solo un 68% de los trabajadores/as de España han tenido la posibilidad de modificar su jornada laboral para poder conciliar** de manera óptima sus obligaciones laborales y familiares, como se muestra a continuación:

Figura 2. Porcentaje de trabajadores/as que pueden modificar su jornada laboral para conciliar



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Randstad Workmonitor (2020).

- Combatir el acoso sexual:** las personas empresarias tienen la obligación moral y legal de proteger a su personal contra el acoso y cualquier otro tipo de intimidación. La tendencia destaca la necesidad de crear entornos laborales donde las personas se sientan seguras, sobre todo ante situaciones de acoso sexual en el puesto de trabajo, y afecta de manera transversal a todos los sectores económicos, en todos los países y a personas de todos los niveles de ingresos, formación y especialidad profesional. El reto es encontrar la manera de incorporar medidas para la prevención y la protección en las organizaciones.



- Unas **400.000 mujeres reconocen haber sufrido acoso sexual en el trabajo a lo largo de los últimos doce meses**. Según varios estudios, entre los cuales hay que destacar [El acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el ámbito laboral en España](#), elaborado por la Delegación del Gobierno contra la Violencia de género y CCOO, las conductas más comunes son los chistes de carácter machista (83%), los piropos y comentarios sexuales (75%), los gestos o miradas insinuantes (73%) y el contacto físico (67%). En Cataluña, y más concretamente desde la Comisión de Igualdad y Tiempo de Trabajo del Consejo de Relaciones Laborales, se trabaja conjuntamente por el abordaje eficaz del acoso sexual y por razón de sexo en el ámbito laboral, y para poner a disposición de empresas y organizaciones un conjunto de herramientas fundamentales para facilitar la **erradicación del acoso** y contribuir a **mejorar la salud y la calidad en el trabajo**.
- **La creciente revolución de la recualificación profesional**: se pone de manifiesto la evolución de los puestos de trabajo y, por lo tanto, la necesidad de adquirir nuevas habilidades. En este sentido, las empresas tienen la oportunidad de invertir en el crecimiento y desarrollo de sus profesionales, generando políticas de promoción en los puestos de trabajo que permitan fidelizar el talento dentro de la organización.
- **Competencias clave (blandas o interpersonales)**: son la suma de habilidades, aptitudes y actitudes, que impactan en la ejecución y el resultado de la realización de una serie de tareas profesionales. Como se observan en el momento de ejecutar tareas, son **difíciles de detectar durante el proceso de selección**, y por eso se recomienda que: a) la empresa detecte cuidadosamente qué competencias son realmente clave para cada puesto de trabajo y b) se diseñe un proceso de selección muy definido y complejo que permita detectar hasta qué punto la persona tiene desarrollada la competencia en cuestión.

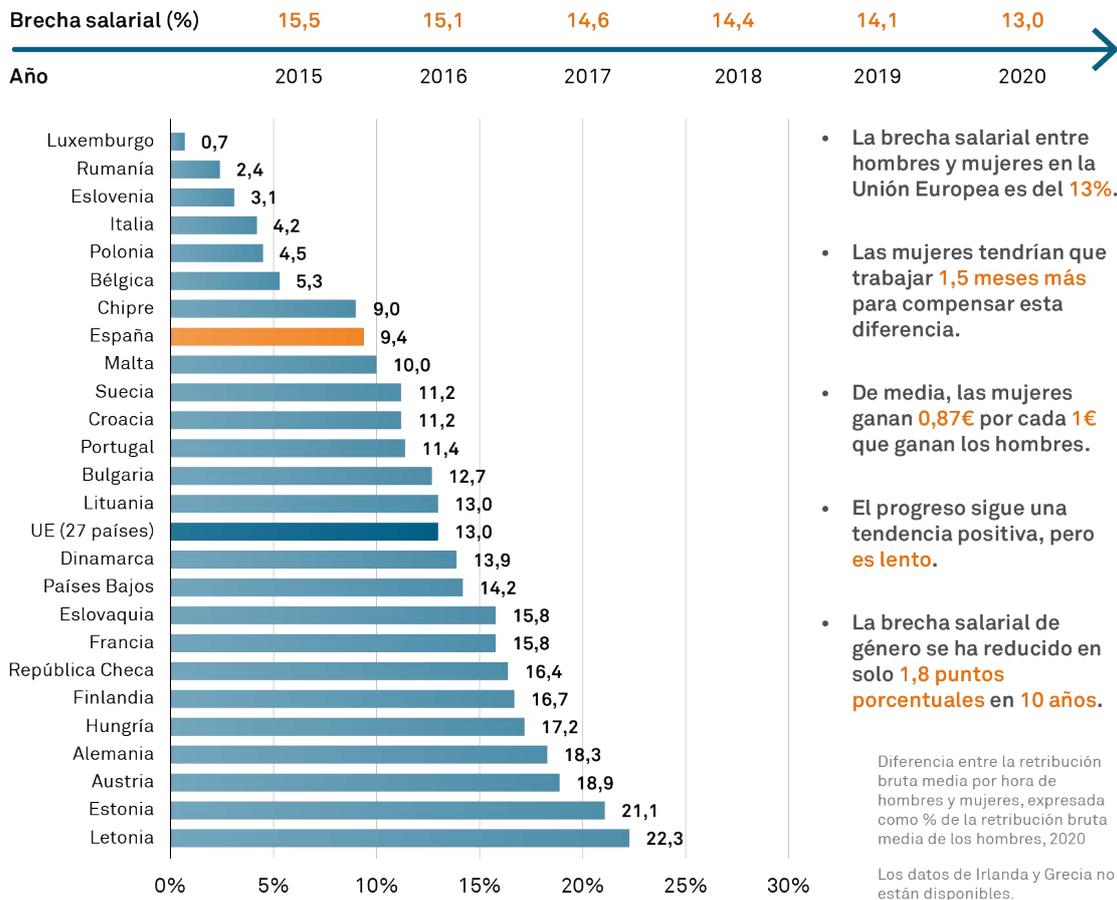
Según [la Autoridad Laboral Europea](#), se valoran básicamente **6 competencias blandas** en la actualidad:

1. **Comunicación:** incluye habilidades desde la comunicación oral, escrita y no verbal, hasta la empatía, la escucha activa y la confianza.
2. **La resolución de problemas:** el uso del pensamiento creativo y lateral, la observación, la negociación y el análisis.
3. **Liderazgo:** capacidades de toma de decisiones, versatilidad y gestión de proyectos.
4. **Trabajo en equipo:** las principales habilidades son la colaboración, la cooperación, la escuela activa y la capacidad de delegar.
5. **Ética laboral:** la automotivación, la fiabilidad al completar las tareas dentro de los plazos, la profesionalidad y la disciplina.
6. **Actitud positiva:** la cooperación, el entusiasmo, la amabilidad y el respeto son algunas de las principales habilidades asociadas.

- **La transparencia salarial:** la remuneración siempre ha sido una cuestión confidencial en el trabajo. Esta opacidad puede generar cierta desconfianza, dado que hoy en día es fácil consultar la información salarial agregada a través de LinkedIn o PaySacl. Los y las profesionales no están satisfechos con su retribución en relación con su posición en la empresa y la retribución que reciben otros profesionales en puestos similares en otras organizaciones. En consecuencia, no es de extrañar que la mayoría de profesionales consideren que están mal remunerados en relación con el mercado de trabajo, lo que genera sospecha, negatividad y desafección. La transparencia salarial implica garantizar que todo el mundo reciba una remuneración justa por su trabajo. Además, abordar esta cuestión puede contribuir a **reducir las desigualdades de género** en los puestos de trabajo, **fomentar la confianza** entre los trabajadores/as y **reforzar la diversidad y la inclusión**.

Las mujeres de la Unión Europea (UE) todavía ganan menos que los hombres en la misma categoría laboral, y **la diferencia salarial media entre sexos en la UE es del 13%**. La transparencia salarial es una de las medidas que la Comisión Europea considera esencial para acabar con los prejuicios salariales de género desde la raíz y que permite a los trabajadores/as reivindicar su derecho a la igualdad salarial por el mismo trabajo. Hacer efectivo el derecho a la igualdad y a la no-discriminación por razón de sexo en el mercado laboral no es independiente de las desigualdades entre sexos, puesto que en muchos casos se producen situaciones desfavorables para las mujeres. Ahora bien, de entre las desigualdades existentes en el mercado de trabajo destaca la salarial, que es lo que se denomina **brecha salarial de género**, medida como la diferencia entre el salario anual bruto medio de los hombres y de las mujeres, y expresada como un porcentaje del salario bruto anual de los hombres.

Figura 3. La diferencia salarial entre hombres y mujeres por países de la Unión Europea



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de *Factsheet on the gender pay gap (2022)*, de la Comisión Europea.

En resumen, como anunció [Forbes](#), el **2022 fue el año de la cultura empresarial**. La pandemia abrió la puerta a reflexionar sobre cómo se adaptan las organizaciones a las nuevas tendencias de gestión del talento y, por lo tanto, se generó el momento perfecto para reimaginar la cultura empresarial y su impacto en los puestos de trabajo. Sobre todo porque, en los últimos tiempos, las empresas han tenido dificultades para contratar y retener el talento. Así pues, en este contexto, un enfoque renovado de la cultura empresarial puede ser clave en la estrategia de captación y fidelización de talento.

Ahora bien, también hay que señalar que, para generar una cultura empresarial y velar porque esta se considere una cuestión importante para la empresa en los procesos de captación, acogida y fidelización del talento, es necesario **disponer de los perfiles profesionales que lo hacen posible**. Por supuesto, lo más determinante es que desde el liderazgo de la organización se promuevan estos valores y se trasladen a la práctica cotidiana. Aun así, en la mayoría de ocasiones, estas funciones asociadas a la gestión de la cultura corporativa se delegan al departamento de recursos humanos, que pasa a ser el responsable de definir y hacer el seguimiento de la cultura del trabajo positiva y respetuosa.

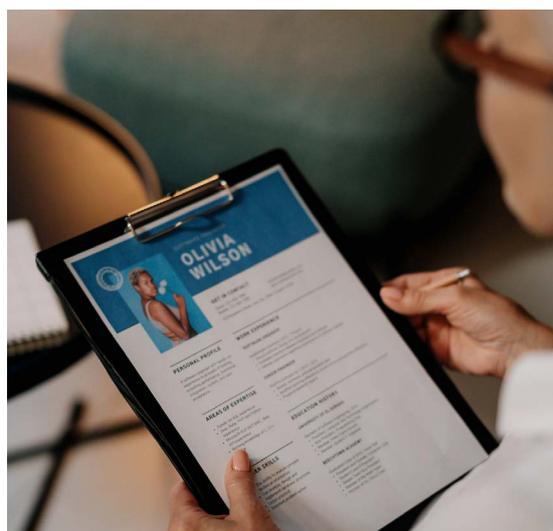
El impacto de la cultura empresarial en los perfiles profesionales dedicados a la gestión del talento

Los perfiles profesionales asociados a la gestión de talento deben mantenerse al día de las tendencias del mercado de trabajo, sobre todo cuando está en pleno proceso de transformación. Por lo tanto, adoptar una nueva cultura empresarial, incorporando las nuevas tendencias que exige el talento, conlleva **una transformación de los requisitos y las tareas asociadas a los perfiles profesionales** que se ocupen de los procesos de selección y contratación, y también por parte del personal directivo responsable de la cultura corporativa. Algunos de estos perfiles a destacar, directamente asociados a la gestión del talento de la empresa, son:



Técnico/a en gestión del talento:

se ocupa de captar y retener el talento dentro de la organización, asesorando a la dirección de las empresas en materia de gestión y selección de personal. Teniendo en cuenta las últimas transformaciones, es esencial que los y las profesionales que trabajan en el departamento de recursos humanos de las empresas estén familiarizados/as con las nuevas tendencias del mercado de trabajo, sobre todo para poder continuar velando por la competitividad de las organizaciones a la hora de atraer nuevo talento. El



nuevo rol de este/a profesional en la **gestión del talento de la organización** implica definir pautas de promoción interna para analizar los puestos de trabajo y mejorar la productividad de la plantilla; así como proponer al personal directivo un conjunto de medidas para mejorar otros factores, cada vez más significativos, como el clima laboral o la motivación de los y las profesionales de la empresa.



Headhunter: el o la cazatalentos o *recruiter* es el/la profesional encargado/a de seleccionar personal para una empresa según las indicaciones recibidas, o bien de realizar el estudio de mercado *ad hoc* para determinar el perfil que mejor se adapta al puesto de trabajo vacante. Es importante precisar que el *headhunting* se caracteriza por buscar candidatos, no solo entre los/las profesionales que buscan trabajo activamente, sino también entre otras tipologías de perfiles, independientemente de que estén trabajando o no. Las empresas dedicadas a la búsqueda de talento son un recurso valorado por las organizaciones que necesitan talento con unas características específicas o para proyectos concretos, teniendo en cuenta las dificultades para captar la atención del mejor talento y fidelizarlo. Estas se encargan de encontrar a las personas idóneas para ocupar un puesto de trabajo y recogen sus demandas.



Consultor/a de selección: esta figura profesional juega un papel relevante a la hora de aportar información de interés sobre las demandas de los candidatos/as dentro de la empresa, en el sentido de que hay que incorporar nuevas metodologías continuamente para **evaluar aptitudes, cualificación y experiencia profesional** para determinar el perfil profesional idóneo para ocupar una vacante. Por lo tanto, este/a profesional se encarga de definir las pruebas psicotécnicas o de conocimiento, realizar las entrevistas personales, evaluar la actitud, motivación, interés y disponibilidad para el puesto de trabajo, y elaborar los informes de las personas finalistas para presentar a la organización. En definitiva, es la ocupación técnica que lidera el proceso de selección.



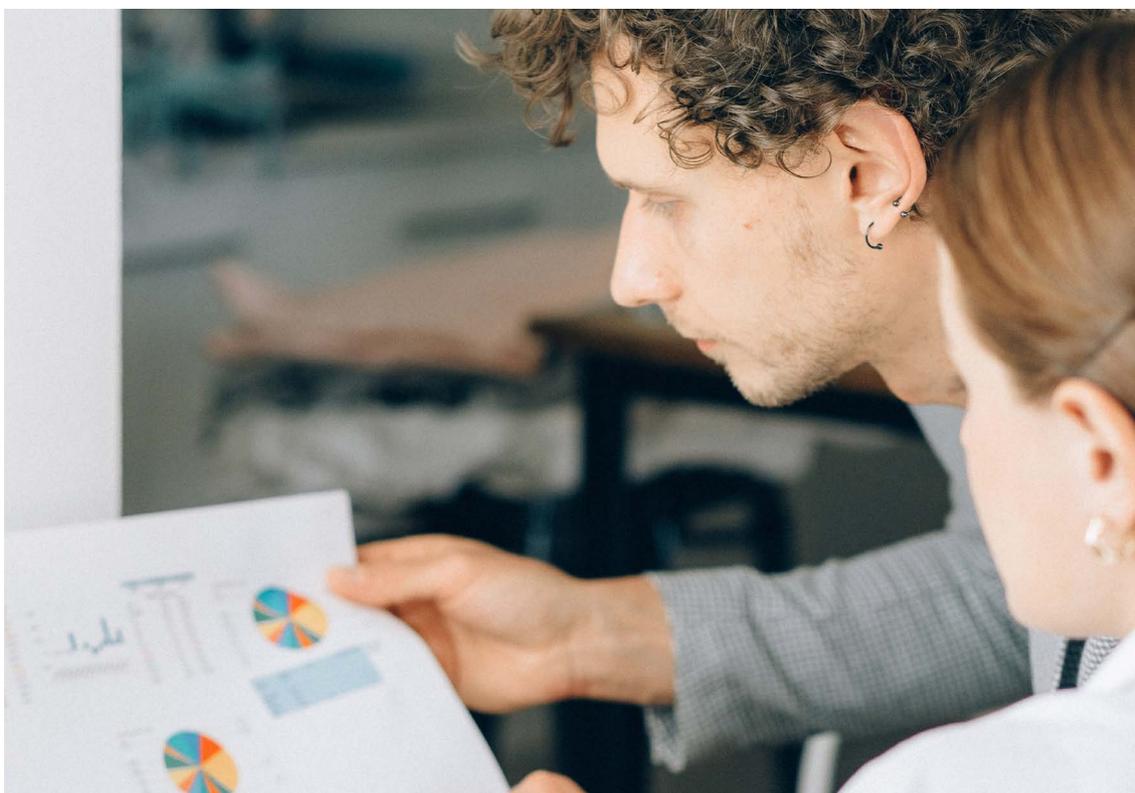
Especialista en formación: en la implantación de una nueva cultura empresarial, este profesional diseña con la empresa un plan de formación y desarrollo del talento de acuerdo con los objetivos corporativos. Esta será una de las medidas más extendidas para dar a conocer y concienciar al personal de la nueva cultura empresarial implantada por parte de la organización, dado que este es un requisito indispensable para retener y fidelizar el talento. Uno de los elementos clave en la nueva cultura corporativa es animar al conjunto de profesionales a mantener un aprendizaje continuado que enriquezca su contribución a la empresa. Por esta razón, el especialista en formación centra su tarea en el **análisis de las necesidades de formación del personal** para diseñar acciones *ad hoc* y, posteriormente, hacer el seguimiento y evaluar el nivel de satisfacción de los participantes, la eficacia del plan formativo implementado y el impacto en el puesto de trabajo. Del mismo modo, también es muy importante que este/a responsable genere espacios donde los y las profesionales puedan compartir conocimientos, experiencias y habilidades. Este intercambio colaborativo anima a todas las personas trabajadoras, sea cual sea su nivel dentro de la organización o la etapa de su carrera, a crecer y desarrollarse continuamente.



Analista de puestos de trabajo: profesional dedicado/a a definir los puestos de trabajo, con el objetivo de optimizar la estructura organizativa y hacerla más competitiva. Una de las cuestiones que se está repensando en la actualidad para adecuar los perfiles profesionales y las competencias necesarias a la estrategia empresarial de futuro, es un **enfoque más orientado al rendimiento y a los resultados** que a la presencialidad. En consecuencia, es imprescindible disponer de una investigación en profundidad sobre las ocupaciones y las descripciones de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta, entre otras cuestiones, las tendencias en el mercado de trabajo del sector. Así pues, el rol del analista de puestos de trabajo es cada vez más importante, puesto que las organizaciones se dan cuenta de la importancia de captar, retener y fidelizar el talento, y es clave que las personas trabajadoras identifiquen fácilmente su puesto de trabajo, así como el rendimiento y los resultados que se esperan de ellas para contribuir a la rentabilidad y al éxito de la empresa.



Agente de igualdad: entre las nuevas inquietudes del talento, gana peso la cuestión de la tolerancia cero. Es decir, se exige de forma contundente una política de **prevención y protección contra el acoso sexual** en el entorno laboral, así como en contra de todo tipo de **actitudes intimidatorias o discriminatorias**. Cuestiones, en definitiva, que implican generar zonas de trabajo seguras y libres, un reto en el cual estos profesionales tienen un papel activo y determinante. El agente de igualdad es un perfil especializado en crear entornos que contribuyan a la igualdad de oportunidades. Diseña, coordina, implementa y evalúa políticas de igualdad de género dentro de la organización, y también participa activamente en la puesta en marcha de proyectos dirigidos a lograr la igualdad de oportunidades y la integración de la perspectiva de género en todos los ámbitos de la empresa.



Disponer de un plan en materia de igualdad requiere que este perfil esté presente en el departamento de recursos humanos y que se responsabilice del seguimiento y evaluación del plan, velando por la igualdad de género en el acceso a oportunidades en el mercado laboral, atendiendo cuestiones centrales como, por ejemplo, la **segregación horizontal** (ocupaciones feminizadas y masculinizadas vs. participación igualitaria en los puestos de trabajo), **segregación vertical** (escasa presencia de mujeres en cargos de responsabilidad), **políticas de conciliación y corresponsabilidad, permisos, medidas de prevención y seguridad ante el acoso, lenguaje y comunicación, política salarial**, entre otras.

Por otro lado, en la misma gestión empresarial, hay algunos perfiles profesionales que están implicados de manera directa en los nuevos procesos asociados a la definición y la adopción de una nueva cultura empresarial para la gestión del talento. Todos estos requerirán formación específica para poder tomar las decisiones que serán relevantes y significativas para que el talento acabe trabajando a la empresa. Concretamente:

- [Responsable de desarrollo de negocio.](#)
- [Responsable en comunicación interna.](#)
- [Responsable en inteligencia empresarial.](#)

Ahora bien, también hay que decir para generar una cultura empresarial y velar por que esta se convierta una cuestión importante en la empresa a la hora de captar, acoger y fidelizar el talento, es necesario disponer de los perfiles profesionales que lo hacen posible. Por supuesto, lo más determinante es que desde el **liderazgo de la organización** se promuevan estos valores y se trasladen a la práctica cotidiana. Sin embargo, en la mayoría de ocasiones, estas funciones asociadas a la gestión de la cultura corporativa se delegan al **departamento de recursos humanos**, que pasa a ser el responsable de definir y realizar el seguimiento de la cultura del trabajo positiva y respetuosa.

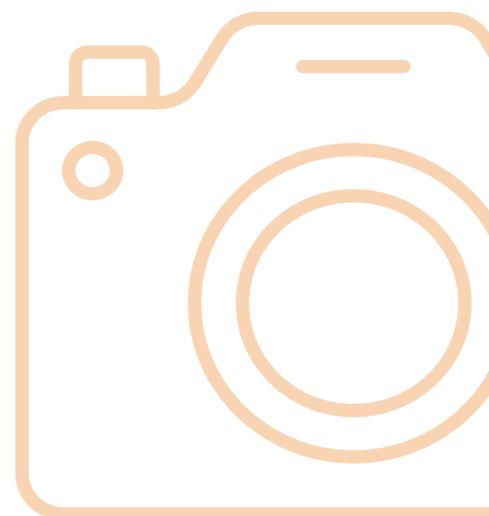
La gestión del talento, enfocada

La cultura empresarial es uno de los puntos clave a la hora de escoger una empresa u otra por parte del trabajador/a. Ahora bien, no solo es una cuestión que incorpora la nueva fuerza del trabajo en sus expectativas, propia de los y las millennials y la generación Z, sino que después de la sacudida que ha supuesto la crisis sanitaria de la Covid-19, **toda la población activa ha sido invitada a recualificarse y cambiar su orden de prioridades**. Los departamentos de recursos humanos son conscientes de esta realidad y, por eso, la gestión del talento se ha convertido en uno de los principales retos para la competitividad de las organizaciones y los negocios.

El informe *2021 Global Culture Survey* de PwC pone de relieve que el 67% de las personas que ocupan cargos de dirección creen que la cultura empresarial es la cuestión más relevante para el éxito de los negocios, por encima de la estrategia y la operatividad. Tanto es así, que cada vez son más las empresas que **invierten gran parte de sus recursos en herramientas y programas para el desarrollo de la cultura** entre sus trabajadores/as.

Repensar las creencias, valores y prácticas compartidas por el conjunto de los miembros de una organización, sirve para guiar el rumbo de las acciones, decisiones y actividades para la consecución de los objetivos. Por lo tanto, es obvio que la cultura empresarial impacta en tres vertientes clave para el negocio: **la imagen de marca** (la que se percibe desde fuera); los y las **trabajadores/as** (las interacciones, el modelo de trabajo y el estilo de liderazgo) y, finalmente, la **clientela** (estrategias para que el usuario esté satisfecho).

Una cultura empresarial sólida y potente, sumada a una política proactiva de captación y fidelización del talento estable en el tiempo, ofrece a la organización las medidas idóneas para obtener una ventaja competitiva.



Fuentes consultadas

- BetterWorks (2021). [Using Company Culture to Focus on Corporate Social Responsibility](#).
- Comisión Europea (2019). [10 trends shaping the future of work](#).
- Comisión Europea (2022). [Equal Pay Day: Pay Transparency essential to close the EU gender pay gap of 13%](#).
- Comisión Europea (2022). [Equal Pay? Time to close the gap! Factsheet](#).
- Culture Amp (2022). [The 5 biggest concerns of the European workforce in 2022](#).
- El Economista (2020). [Salari emocional, clau per a fidelitzar el talent en aquesta nova realitat](#).
- European Labour Authority (2022). [Six soft skills you need in the post-pandemic workplace](#).
- Forbes (2021). [Why 2022 Is The Year Of Workplace Culture](#).
- Fundació Factor Humà (2022). [Creixer por dentro](#).
- Generalitat de Catalunya (2015). [Protocol per a la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual i per raó de sexe a l'empresa](#).
- Glassdoor. Economic Research (2021). [Glassdoor Workplace Trends for 2022](#).
- International Labour Organization (2022). [World Employment and Social Outlook, Trends 2022](#).
- La Vanguardia (2021). [400.000 treballadores assetjades sexualment](#).
- LinkedIn Report: [2019 Global Talent Trends](#).
- LinkedIn Report: [2022 Global Talent Trends](#).
- McKinsey Global Institute (2020). [The future of work in Europe](#).
- Microsoft (2022). [Work Trend Index Special Report](#).
- PricewaterhouseCoopers (PwC). [2021 Global Culture Survey](#).
- Randstad (2020). [España, a la cola de Europa en flexibilidad laboral](#).
- World Economic Forum (2018). [The Future of Jobs Report](#).
- World Economic Forum (2019). [These 4 trends are shaping the future of your job](#).
- Xavier Marcet (2018). [La gestió del no-talent](#).

Créditos de imagen

- BRANDS PEOPLE. Imagen de portada y sumario.
- VLADA KARPOVICH. Pág. 3.
- FAUXELS. Pág. 6.
- COTTONBRO STUDIO. Pág. 9.
- FAUXELS. Formador. Pág. 10.
- YAN KRUKAU. Equipo de consultores/as. Pág. 10.
- NATALIYA VAITKEVICH. Pág. 11.
- FAUXELS. Pág. 13.

Este informe ha sido realizado por **Utrans**.