

Relación entre digitalización, productividad y talento en la empresa

por Marina Rico Sánchez

ARCHIVO	106873_MARINA_RICO_SANCHEZ_RELACION_ENTRE_DIGITALIZACION_ _PRODUCTIVIDAD_Y_TALENTO_EN_LA_EMPRESA_1925044_1131594103 .PDF (1.52M)		
HORA DE LA ENTREGA	09-MAR.-2021 08:31P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	23375
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1528625763	SUMA DE CARACTERES	124020



MÁSTER DE RECURSOS HUMANOS

**RELACIÓN ENTRE DIGITALIZACIÓN,
PRODUCTIVIDAD Y TALENTO EN LA
EMPRESA**

Autor: Marina Rico Sánchez

Tutor: José M^a Fernández-Rico Urgoiti

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Febrero 2021

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Abstract.....	8
2. Introducción.....	10
3. Objetivo	11
4. Marco Teórico	11
4.1 ¿Qué es el talento?	12
4.2 ¿Qué es la gestión del talento?	14
4.3 ¿Qué es la productividad?	17
4.4 Digitalización	20
5 Metodología	22
6 Estudio Práctico, teórico o análisis de datos	28
6.1 Resultados generales	30
6.2 Según el rango de los trabajadores	35
6.3 Según sector empresarial	44
6.4 Según el tamaño de la empresa.	53
6.5 Importancia de la digitalización VS Importancia de la empresa digitalizada	61
6.6 Importancia de la digitalización para atraer talento VS para gestionar talento	62
6.7 Definición de talento	63
7 Conclusiones	65
8 Futuras líneas de investigación	67
9 Bibliografía.....	69
10 Referencias de tablas. Anexos	71
11. Anexos	87
11.1 Presentación al encuestado de la encuesta realizada.	87
11.2 Preguntas que contiene la encuesta, así como las respuestas posibles	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Entrevistados según rango</i>	28
<i>Ilustración 2. Entrevistados según rango</i>	28
<i>Ilustración 3. Entrevistados según sector</i>	29
<i>Ilustración 4. Entrevistados según sector</i>	29
<i>Ilustración 5. Importancia del talento en la empresa</i>	30
<i>Ilustración 6. Pérdida de talento a lo largo del año en la empresa</i>	30
<i>Ilustración 7. Motivos por los que considera que se pierde el talento</i>	31
<i>Ilustración 8. Segunda respuesta de los motivos por los que se pierde talento</i>	32
<i>Ilustración 9. Importancia del talento en la empresa.</i>	32
<i>Ilustración 10. Importancia de digitalización en la empresa</i>	33
<i>Ilustración 11. Importancia de la digitalización para la gestión del talento</i>	33
<i>Ilustración 12. Influencia del clima laboral en la productividad</i>	34
<i>Ilustración 13. Posibles estrategias para la retención del talento.</i>	35
<i>Ilustración 14. Entrevistados según el rango de edad y posición en la empresa, diferenciado según sexo</i>	36
<i>Ilustración 15. Respuestas de los entrevistados según rango sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento</i>	36
<i>Ilustración 16. Respuestas de los entrevistados según puesto de trabajo en la empresa sobre el porcentaje de talento que se pierde al año</i>	37
<i>Ilustración 17. Primera respuesta según responsabilidad en la empresa sobre los posibles motivos de pérdida de talento en la empresa.</i>	38
<i>Ilustración 18. Posibles motivos de pérdida de talento en la empresa</i>	39
<i>Ilustración 19. Importancia del talento dentro de una empresa según el rango de los trabajadores</i>	40
<i>Ilustración 20. Importancia de la digitalización como herramienta para la gestión del talento.</i>	40
<i>Ilustración 21. La digitalización como herramienta para la retención y atracción del talento.</i>	41
<i>Ilustración 22. Importancia de la digitalización en la actualidad.</i>	42
<i>Ilustración 23. Importancia de la digitalización en la productividad</i>	42
<i>Ilustración 24. Influencia del clima laboral en la productividad</i>	43

<i>Ilustración 25. Estrategias para la retención del talento según el rango</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 26. Respuestas de los entrevistados según sector sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento.</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 27. Respuestas de los entrevistados sobre el porcentaje de talento que se pierde al año según sector</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 28. Primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 29. Segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 30. Respuesta sobre la importancia del talento según sector empresarial .</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 31. Respuesta sobre la importancia de empresa digitalizada.</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 32. Empleo de la digitalización para la atracción y retención del talento ..</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 33. Respuesta sobre la importancia de la digitalización en la actualidad. .</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 34. Influencia de la digitalización y la productividad</i>	<i>52</i>
<i>Ilustración 35. Estrategia de retención del talento</i>	<i>53</i>
<i>Ilustración 36. Existencia del talento en la empresa según tamaño de la misma</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 37. Pérdida de talento al año según tamaño de empresas.....</i>	<i>54</i>
<i>Ilustración 38. Primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según el tamaño de la empresa.</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 39. Segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según el tamaño de la empresa.</i>	<i>56</i>
<i>Ilustración 40. Importancia del talento en la empresa</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 41. Respuesta a si su empresa está digitalizada.</i>	<i>57</i>
<i>Ilustración 42. Importancia de la digitalización para la gestión del talento.....</i>	<i>58</i>
<i>Ilustración 43. Empleo de la digitalización para la atracción y retención del talento ..</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 44. Importancia de la digitalización en la actualidad.</i>	<i>59</i>
<i>Ilustración 45. Relación entre la digitalización y la productividad.</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 46. Relación entre el clima laboral y la productividad en las empresas</i>	<i>60</i>
<i>Ilustración 47. Estrategia para retener el talento.</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 48. Importancia de la digitalización en la actualidad VS importancia de la empresa digitalizada.....</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 49. Importancia de la digitalización para atraer y retener talento VS la digitalización para gestionar el talento en una empresa</i>	<i>63</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Definiciones de talento.</i>	16
<i>Tabla 2. Preguntas de la encuesta realizada</i>	25
<i>Tabla 3. Clasificación de las respuestas a la pregunta 20 de la encuesta.</i>	27
<i>Tabla 4. Diferenciación de los rangos de los encuestados</i>	35
<i>Tabla 5. Clasificación de los sectores</i>	44
<i>Tabla 6. Clasificación de las empresas según tamaño</i>	53
<i>Tabla 7. Definiciones aportadas por los participantes sobre el talento</i>	64
<i>Tabla 8. Entrevistados según rango</i>	71
<i>Tabla 9. Entrevistados según sector</i>	71
<i>Tabla 10. Importancia del talento en la empresa</i>	71
<i>Tabla 11. Pérdida de talento en la empresa</i>	71
<i>Tabla 12. Motivos por los que considera que se pierde talento</i>	72
<i>Tabla 13. Segunda respuesta de los motivos por los que considera que se pierde talento</i>	72
<i>Tabla 14. Importancia del talento en la empresa</i>	72
<i>Tabla 15. Importancia de la digitalización en la empresa</i>	72
<i>Tabla 16. Importancia de la digitalización para la gestión del talento</i>	73
<i>Tabla 17. Importancia de la digitalización para aumentar la productividad</i>	73
<i>Tabla 18. Influencia del clima laboral en la productividad</i>	73
<i>Tabla 19. Posibles estrategias para la retención del talento</i>	73
<i>Tabla 20. Personas según el rango de edad y posición en la empresa, diferenciado según sexo.</i>	74
<i>Tabla 21. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según rango sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento.</i>	74
<i>Tabla 22. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según rango sobre el porcentaje de talento que se pierde al año.</i>	75
<i>Tabla 23. Primera respuesta según el rango sobre los posibles motivos de pérdida de talento en la empresa.</i>	75
<i>Tabla 24. Segunda respuesta según el rango sobre los posibles motivos de pérdida de talento en la empresa.</i>	76

<i>Tabla 25. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización como herramienta para la gestión del talento.</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 26. Porcentaje de las respuestas sobre la digitalización como herramienta para la retención y atracción del talento</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 27. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 28. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia a de la digitalización en la productividad.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 29. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la influencia del clima laboral en la productividad.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 30. Estrategias para la retención del talento según el rango</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 31. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según sectores sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 32. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según sector sobre el porcentaje de talento que se pierde al año.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 33. Porcentaje de la primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 34. Porcentaje de la segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 35. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia del talento según sector empresarial.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 36. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia del talento según sector empresarial.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 37. Porcentaje de las respuestas sobre el uso de la digitalización para la atracción y retención del talento</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 38. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 39. Porcentaje de las respuestas sobre la influencia de la digitalización y la productividad.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 40. Porcentaje de las respuestas sobre la estrategia de retención del talento.</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 41. Porcentaje de las respuestas sobre la existencia del talento en la empresa según tamaño.</i>	<i>82</i>

<i>Tabla 42. Porcentaje de las respuestas sobre la pérdida de talento al año según tamaño de empresas.</i>	83
<i>Tabla 43. Porcentaje de la primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa según el tamaño de la empresa.</i>	83
<i>Tabla 44. Porcentaje de la segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa según el tamaño de la empresa.</i>	83
<i>Tabla 45. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia del talento en la empresa.</i>	84
<i>Tabla 46. Porcentaje de las respuestas sobre si su empresa está digitalizada.</i>	84
<i>Tabla 47. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización para la gestión del talento.</i>	84
<i>Tabla 48. Porcentaje de las respuestas sobre el empleo de la digitalización para la atracción y retención del talento.</i>	85
<i>Tabla 49. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.</i>	85
<i>Tabla 50. Porcentaje de las respuestas sobre la relación entre la digitalización y la productividad.</i>	85
<i>Tabla 51. Porcentaje de las respuestas sobre la relación entre el clima laboral y la productividad.</i>	85
<i>Tabla 52. Porcentaje de las respuestas sobre la relación entre el clima laboral y la productividad.</i>	86
<i>Tabla 53. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad vs. importancia de la empresa digitalizada.</i>	86
<i>Tabla 54. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización para atraer y retener talento vs. la digitalización para gestionar el talento en una empresa.</i>	86

1. Abstract

Los departamentos de Recursos Humanos son los responsables tanto de gestionar y atraer talento, como de retenerlo en la empresa. Se encargan también de fijar objetivos profesionales, adaptándolos al puesto de cada trabajador, con la intención de motivar a éste; inspirando a los empleados a alcanzar sus metas, reconociendo su trabajo, y creando un sentimiento de pertenencia, así como desarrollando su potencial y transmitiendo conocimientos.

En esta línea, este trabajo analiza la digitalización de las empresas en la actualidad y si esta digitalización sirve al propósito de una mejor gestión, atracción y retención del talento y si influye de manera positiva en la productividad. También da a conocer la opinión de los empleados sobre esta herramienta conectada a los procesos más comunes de la función de recursos humanos.

Finalmente se realiza una síntesis sobre cuáles son los motivos por los que más talento se pierde en una empresa.

Palabras clave: gestión del talento, digitalización, productividad

Human Resources departments are responsible for attracting and managing talent, as well as finding ways to retain it in the company. They also set professional objectives, adapting them to each worker with the clear intention of motivate the employee, inspiring them to reach their goals, acknowledging their hard work and creating a sentiment of belonging to the company, and therefore, unleashing all their potential.

In this line of work, this project analyzes in what way companies are digitalized and if this digitalization serves for the purpose of improving management, attraction and retention of talent and how it influences productivity. This project also tries to shed some light about how workers perceive this tool in relation to the most common processes of the HR department.

Lastly, a synthesis about the most common reasons why companies tend to lose talent is also analyzed.

Keywords: talent management, digitalization, productivity.

2. Introducción

En el siguiente trabajo, se estudiarán los términos “talento”, “productividad” y “digitalización”. Para poder concluir este estudio, completaremos una amplia revisión bibliográfica que iniciaremos con artículos de 1990. Para ello, revisaremos también el renombrado artículo de McKinsey de 1997 “La Guerra por el Talento”, y otros mucho más actuales. Para conocer la evolución de la terminología y teorías tanto de la atracción retención y gestión del talento, y siempre buscando la relación de ambos con la productividad en las empresas.

Se partirá de una correlación entre la productividad en la empresa y la digitalización, ya que ésta será mayor si se gestiona de una manera positiva (Schlemenson, 2002). Así también, cabrá destacar la hipótesis de cuánto mayor esté digitalizada la empresa, mayor será la retención del talento y, por ende, la productividad de los trabajadores.

Para poder realizar este trabajo, ha sido necesario la lectura de diversos artículos, de estudios realizados por expertos en materia, entre los que me gustaría destacar el siguiente: “La Guerra por el Talento”. Se trata de un estudio que comenzó McKinsey en 1997 en el que se describía y analizaba, la escasez de talento real que existía en las empresas, destacando la distinta aportación de los empleados y lo importante que era atraer talento nuevo y retener el que ya se tiene. Dio a conocer las razones por las que el talento se podía ir de la empresa, lo que se denomina, “fuga de talento”. Este estudio lo considero importante, debido al punto de inflexión que supuso en los años noventa, cuando empezó a destacar el talento y a considerarse vital en determinadas empresas. Siendo no solo importante retenerlo y desarrollarlo, sino también retenerlo.

Actualmente seguimos viviendo en una constante “guerra de talentos”, comenzamos a modificar los pensamientos que se venían teniendo; en lugar de las personas necesitar a las empresas, son éstas quienes necesitan el talento; pasando a considerarse el talento como algo vital en una empresa. Históricamente, los trabajadores aceptaban las condiciones que les venían impuestas, actualmente, exigen más, no siendo necesariamente salario económico, sino también emocional, con una posibilidad de

crecimiento y reconocimiento de su trabajo. Por ende, se demuestra la importancia del talento en las empresas para lograr alcanzar un rendimiento y una productividad óptima.

3. Objetivo

Este estudio tiene como objetivo principal conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre la digitalización en el mundo actual. Asimismo, se analizan (i) los resultados obtenidos tanto globalmente como divididos según el rango, el sector y el tamaño de la empresa y (ii) la percepción de los empleados sobre la digitalización y su valoración en cuanto a la relación para gestionar, atraer y retener el talento.

Para finalizar el estudio, se han incorporado como variables la productividad y el clima laboral con el objetivo de conocer la perspectiva que tienen los trabajadores sobre la influencia entre ambas variables y la relación de la digitalización con la productividad.

En consecuencia, es importante conocer la correlación entre el talento, la productividad y la digitalización. Para ello, se debe valorar el talento que tiene la empresa para poder, a continuación, evaluar su productividad.

4. Marco Teórico

En este apartado, se hablará en primer lugar sobre qué es el talento, mencionando las diferentes definiciones que han tenido lugar a lo largo de los años. Se hará referencia al estudio de Mckinsey denominado “La Guerra por el Talento”, así como a los cinco elementos de la fórmula del talento y sobre cómo gestionar esta aptitud y diferenciarla de la gestión de los recursos humanos. Se estudiarán también los términos “productividad” y “digitalización”.

4.1 ¿Qué es el talento?

Para comenzar debemos hacernos la siguiente pregunta, ¿Qué entendemos por “talento”? ¿Desde cuándo es conocido y empleado este término? ¿Qué nos lleva a interesarnos por ello? Se trata de una palabra que proviene del griego *tálanon* [τάλαντον], que significa “equilibrio”, “peso”, “suma de dinero” (Hoad, 1996). De hecho, un talento equivalía a 28,86 kg. Como podemos observar, esta terminología ha evolucionado hasta el punto de que hoy en día el término tiene como principal acepción un significado muy diferente (Darwill, 2008).

A finales de la Edad Media, el término “talento” era empleado para referirse a las habilidades que tenía una persona, así como para referirse a su capacidad mental, algo más relacionado con lo que hoy en día significa. Como afirman Michaels et al. (2001) “el talento es un don que debe cultivarse, no dejarse languidecer”.

En 1997, la renombrada consultora McKinsey, se refirió a la lucha por el talento en unas circunstancias muy determinadas que, a lo largo de este trabajo, se irán exponiendo más en profundidad. Actualmente no existe una definición concreta como podríamos encontrarla en otros términos como “empresa”, “gestión” o incluso “recursos humanos”. Analizada esta evolución, encontramos evidencias de que buena parte de la doctrina, se refiere a este término como una característica personal relacionada con el éxito, viéndose incluidos elementos como la (i) capacidad en referencia al “poder” realizar determinada acción y, (ii) el compromiso, en relación con la voluntad, el “querer” realizar acciones. Por lo tanto, el talento podría ser definido como la suma de estos elementos (Boyatzis, 1982) siendo por consiguiente, una habilidad especial que permite diferenciar a una persona de otra, como una característica o habilidad en una actividad determinada (Tansley, 2011).

¿El talento es innato, o se aprende? Existen personas con cualidades y con habilidades especiales, pero ¿Qué ocurre si no las entrenan?, ¿y la persona que no nace con esa habilidad, pero la entrena constantemente? Steven Pinker, neurocientífico del MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), en “The Blank Slate” (2003), ha realizado estudios orientados a la genética en relación con el talento, y como ésta al nacer nos

condiciona determinadas capacidades, comportamientos y motivaciones. A esta teoría se oponen otras corrientes de pensamiento ya que Pinker, explícitamente estaría dando a entender que el esfuerzo, la capacidad de aprendizaje y de superación no es suficiente para poder adquirir estas habilidades. Dan Coyle y Di Maso (2009), relacionan al talento humano no solo con la genética, sino también con la ignición y la presencia de un instructor para poder crear y mejorar la habilidad, es necesario la combinación de los tres elementos.

Dependiendo de los autores, el talento puede definirse de varias maneras. Según Michaels et al (2001), el talento es la suma de las habilidades de una persona [...], sus dones intrínsecos, aptitudes, conocimientos, experiencias, inteligencia, su juicio, actitud, carácter, etc. También incluye su habilidad para aprender y crecer. Para Bonet (2006), el talento es “la suma de conocimientos y habilidades medibles, así como la actitud y compromiso para ponerlas a disposición”.

A lo largo de este trabajo, asociaremos la palabra talento con la primera definición incluida, es decir, “las habilidades que tiene una persona, así como puede ser su capacidad mental, debiéndose cultivar, sin dejarse languidecer”. Asimismo, será necesario tener en cuenta los elementos que, según Mckinsey, componen el talento. Es lo que los consultores de esta firma definen como “Los Cinco Elementos de la Fórmula del Talento”, tal y como se expone a continuación:

- En primer lugar, en todos los niveles de la organización, se debe inculcar una mentalidad de talento, comenzando por los altos cargos. Esto es, es imperativo desarrollar y retener el talento en la empresa empezando por los escalafones más altos.
- El segundo elemento consiste en crear una propuesta de valor exitosa para los empleados con el objetivo de atraer talento y retenerlo en la empresa. Dicha propuesta de valor debe incluir (i) un trabajo desafiante; (ii) el compromiso de la empresa para con el talento; (iii) el reconocimiento del trabajo desempeñado por el empleado mediante la adecuada retribución económica y (iv) ofrecer las vías necesarias para nutrir y desarrollar el talento.

- En tercer elemento, obliga a las empresas a estar en continua búsqueda y reclutamiento de talentos en todos los niveles de la organización.
- En cuarto lugar, el elemento consiste en el desarrollo que la propia empresa otorga a sus líderes. La capacidad de líder es una capacidad innata que la empresa tiene la obligación de nutrir y desafiar para conseguir desarrollar el talento de la forma más eficiente posible. El medio para realizar son programas de tutorías a los trabajadores, incluso en los altos cargos.
- El quinto y último elemento trata sobre la diferenciación. Es clave en el desarrollo del talento que las empresas tengan un trato diferenciado con cada uno de sus empleados. En consecuencia, es necesario que los empleados con un mejor desempeño estén dotados de las más amplias oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Estos empleados deben ser recompensados con nuevas oportunidades de trabajo, desafíos y mayores salarios de tal forma que se reconozca su contribución en la empresa.

4.2 ¿Qué es la gestión del talento?

La gestión del talento puede definirse como la identificación de los puestos clave que contribuyen a la ventaja competitiva de la organización, pudiendo identificar los talentos que tengan gran potencial para poder desempeñar determinados roles. Es importante a su vez, para desarrollar una posición diferenciada de los recursos humanos, facilitar el desarrollo de los puestos de trabajo e incluir en la plantilla a aquellos trabajadores que puedan encajar en éstos, asegurando así el compromiso y la competencia para alcanzar objetivos (Collings & Mellahi, 2009, p.305).

A efectos aclaratorios, es necesario resaltar la diferencia entre la gestión del talento y la gestión de los recursos humanos, ya que, aunque siendo términos que suelen ir de la mano están, no obstante, diferenciados.

En primer lugar, la gestión de los recursos humanos se basa en la planificación y administración de las tareas relacionadas con los trabajadores incluyendo la retribución, la formación, la movilidad interna, la gestión del clima laboral, del talento, etc.

Los autores Luis Gómez Mejía, David Balkin y Robert Cardy resumen en su obra “Gestión de Recursos Humanos” la misión de este departamento en torno a la consecución de tres retos: (i) el reto del entorno, relacionado con los actuales ambientes cambiantes motivados por la globalización y la aparición de nuevos sectores empresariales; (ii) el reto organizativo, que se pone de manifiesto mediante las reestructuraciones organizativas en las empresas tales como contrataciones, despidos, descentralizaciones, crecimiento de equipos, etc., y (iii) los retos individuales, que reflejan lo que ocurre en la empresa en su conjunto y se expresan mediante comportamientos o actuaciones que tienen injerencia en la ética, responsabilidad social, la productividad o la delegación de autoridad.

En cuanto a la gestión del talento, tal y como narra David G. Collings en su libro “*Talent Management*”, se identifica cada vez más como un factor de éxito en el mundo corporativo cobrando cada vez más importancia la gestión del compromiso del empleado con la empresa, así como conocer cuál es el valor añadido en ésta. Una correcta gestión del talento en una organización es vital para mejorar los resultados y aumentar la productividad (Jericó, 2000). Para autores como Ulrich (1986) y McMahan (1992) la gestión de los recursos humanos es vital ya que la consideran como una de las variables esenciales en la dirección estratégica fijando el foco en el talento.

Para poder gestionar el talento es importante incluir un nuevo término en nuestro estudio: la “estrategia”. La Real Academia Española define este término como “el arte o traza para dirigir un asunto” aunque en el ámbito laboral, el término permite la mejora de la competitividad de la empresa, organiza al medio en el que se desenvuelve y, sobre todo, trata de un proceso de interacción entre la empresa y su entorno, Bueno (1987) y Díez y Martíb (1992).

Según Mckinsey, una buena estrategia es beneficiosa para gestionar el talento y asociarlo a la estrategia empresarial. Para la consultora, la estrategia consiste en la planificación

que se desarrolla de manera previa al avance de los objetivos; siendo necesario que la estrategia esté clara y enfocada a largo plazo.

En la tabla a continuación se expone la evolución de las definiciones sobre la Gestión del Talento desde 1990, con Jackon y Schuller, hasta 2019 con Cubeiro.

Tabla 1. Definiciones de talento.

AÑO	AUTOR/AUTORES	DEFINICIÓN
1990	Jackon y Schuller	<i>Esfuerzos por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto necesario y en el momento apropiado.</i>
1992	Rothwell	<i>Esfuerzo que realiza la empresa para asegurar la continuidad de los trabajadores talentosos que se encuentran en posiciones claves</i>
2002	Smart Michels et al, Axelrod et al	<i>Proceso para poder atraer a las personas con talento y poder retenerlos en la organización, incentivándoles de manera superior a la competencia</i>
2004	Lawler, Levenson and Bourdeau	<i>La capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento</i>
2008	García, Sánchez y Zapata	<i>Se trata de los planes, de los programas que se realizan para motivar, retribuir y desarrollar a las personas que lo necesitan</i>
2011	Lledó	<i>Es el pilar fundamental para poder desarrollar con éxito determinadas actividades</i>
2012	Mora	<i>Es la herramienta estratégica que impulsa a la excelencia a las competencias de acuerdo con las necesidades</i>
2012	Botella	<i>Para Fernando botella, el talento es igual al conocimiento X la habilidad, X la actitud.</i>
2016	Alcántara	<i>Es la interacción entre la especialización y la cualificación, es decir entre el enfoque y las</i>

		<i>competencias, unido en su conjunto con una motivación</i>
2019	Cubeiro	<i>Es la capacidad multiplicado por el compromiso en un determinado contexto. Teniendo en cuenta que la capacidad estaría relacionándose con la aptitud, es decir, los conocimientos; la actitud, sería los comportamientos de la persona</i>

Fuente: Elaboración propia basada en las definiciones de los autores revisados.

4.3 ¿Qué es la productividad?

Tras conocer más en profundidad qué es el talento y su gestión, es necesario también hacer una introducción al término “productividad”, definiéndose como la relación que existe entre los resultados y el tiempo, teniendo en cuenta la eficacia y eficiencia para optimizar los recursos y aumentar el rendimiento.

Asimismo, es valioso incluir el término GTD “*Getting Things Done*” acuñado por David Allen (2001). Se considera como uno de los métodos más efectivos en relación con la productividad. David Allen, desarrolló esta solución para aumentar el rendimiento basándose en (i) la eficacia personal; (ii) la gestión del tiempo y (iii) las habilidades. Según el autor, lo relevante es saber separar las tres variables con el objetivo de ser capaces de distinguir aquello que es aplicable y funciona de manera óptima con aquello que no se podría llevar a la práctica.

Para el autor, existen cinco pasos para aplicar orden y por ende ser más productivo:

1. Capturar: recoger lo que llama la atención, recopilar aquello que para la persona sea relevante.
2. Aclarar: procesar la información de la que se dispone, y si se trata de algo procesable, en su caso aplicar más acciones.
3. Organizar: estructurar en categorías apropiadas.
4. Reflejar: revisar habitualmente para poder actualizar el contenido y tener el control.
5. Contratar: tomar las decisiones de acción con confianza y claridad.

Para poder alcanzar el objetivo de la investigación, es necesario explicar la relación existente entre productividad y clima laboral. El buen ambiente en el trabajo se considera importante para aumentar el rendimiento. Según el estudio de Brancato y Juri (2011), quienes investigaron estos dos términos y su correlación, llegaron a la conclusión de que el clima laboral es clave en el éxito de la empresa puesto que mejora el comportamiento motivando a los trabajadores. Por tanto, se trata de acciones que hacen que una empresa afiance su estructura con el tiempo y aumente su productividad.

La formación y el desarrollo que ponga a disposición la empresa a los empleados puede igualmente mejorar la productividad. Cuanto mejor estén formados, mayor será el rendimiento de éstos y mayores serán los beneficios. Los trabajadores que se sienten más satisfechos con su trabajo son quienes acuden con más ganas, ya que como se ha mencionado anteriormente, el clima laboral es algo determinante (Nijhof et al, 2998; Baron, 1991).

En 1955 como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, Japón perdió el 42% de su riqueza nacional. La industria privada, incluyó un Centro para la Productividad, denominado *Nihonseisansimoney*, que actualmente continúa siendo una institución fundamental. Asimismo, se creó un consejo para la productividad que sirvió como nexo entre dicho centro y el gobierno japonés, logrando aumentar así sus niveles de productividad. Siendo uno de los países con índices más altos, otros como Tailandia, Singapur, e incluso países del este de Europa, han seguido este ejemplo. Para ello, persiguen cuatro objetivos fundamentales:

1. Hacer las cosas mejor cada día.
2. Aumentar la motivación de los empleados, para facilitar diariamente sus labores.
3. Generar valor añadido para poder lograr objetivos.
4. Mejorar la calidad de lo realizado.

Para poder cumplir con dichos objetivos, son tres los principios por los que se guían:

1. Cuanto mayor es la motivación del empleado, mayor es la productividad y más empleo se creará.
2. El trabajo en equipo es fundamental para fomentar la ayuda recíproca entre empleados, si alguno de estos tuviera alguna dificultad.
3. Los beneficios se deberán distribuir de manera equitativa.

Cabe destacar, las famosas cinco “S” de Toyota, aplicables, no sólo en el ámbito privado, sino también en el ámbito laboral, que tienen como objetivo lograr ser más eficientes y eficaces y, por consiguiente, aumentar la productividad. Las cinco palabras de origen japonés son las siguientes:

- *Seiri*: La primera implantación, se trata de la realización de una buena clasificación de lo necesario e innecesario. Se debe eliminar lo que consideramos excesivo e innecesario que afecta negativamente en el trabajo, para poder ser más ágiles.
- *Seiton*: La segunda, trata de ordenar lo considerado como necesario para poder acceder a ello de manera más sencilla y rápida. En consecuencia, se aumenta la agilidad en el trabajo y por ello, la productividad. Esto puede darse, por ejemplo, en logística o en materias de stock. Mejora también el ambiente de trabajo, reduce movimientos que no son necesarios y el desorden.
- *Seiso*: Se trata de crear y mantener un ambiente adecuado, en buen estado, para conseguir un mejor clima y generar una actividad de mantenimiento autónomo. Se reduce el gasto excesivo de materiales, las averías pueden observarse con mayor facilidad, se reduce el riesgo de accidentes laborales y, por último, se mejora el bienestar, no solo físico, sino también mental.
- *Seiketsu*: Se trata de la estandarización, es decir, de un control visual, siendo esta “S” la más creativa. Trata de poder tener un control visual para poder identificar de manera rápida lo necesario. Como beneficio, los trabajadores se sienten impulsados para crear el buen hábito de mantener el puesto de trabajo en perfectas condiciones.

- *Shitsuke*: Se trata, de la disciplina, sobre todo de mantener las acciones previamente implementadas. Es el autocontrol que se debe tener en la empresa, motivando a los empleados.

4.4 Digitalización

Debido a que este término será empleado a lo largo del trabajo y será una de las variables que estudiaremos, es necesario incluir un estudio pormenorizado de esta herramienta.

En 1975, Steve Sasson, realizó la primera fotografía digital, tardando veintitrés segundos en guardarse en un casete. Era en blanco y negro, y por supuesto, la calidad que tenía no era ni parecida a lo que conocemos en el día de hoy. La cámara con la que realizó esta imagen se trataba de un aparato que tenía un peso aproximado de tres kilos. Los trabajadores de la empresa, así como los directivos que observaron lo que en aquella época era una novedad, se mostraban incrédulos ante aquella posibilidad. Esta marca era Kodak, que finalmente casi cincuenta años más tarde, dejó de existir por su incapacidad para poder competir con el resto de las empresas del sector en 2012.

Con esto, la intención es no sólo introducir la digitalización, sino también mostrar la importancia de la misma desde el punto en que, una de las primeras empresas que introdujo la digitalización en nuestras vidas se vio incapaz de adaptarse a las nuevas condiciones de los mercados no logrando así continuar con su historia. Vivimos en un mundo constantemente, cambiante, prueba de ellos es el uso de las tecnologías en los colegios como métodos para el aprendizaje, algo impensable hace unos años.

Es innegable que la realidad que vivimos actualmente nos está llevando a un mundo cada vez más digitalizado que ha afectado no sólo al ámbito profesional sino también al ámbito personal de nuestras vidas. Con ello, han surgido nuevas formas de trabajar y de relacionarse que obligan a las empresas a estar en constante adaptación a las nuevas necesidades que demandan los mercados y los trabajadores. Se trata de una novedad, la cual, se considera en la mayoría de los ámbitos como una oportunidad.

Por tanto, es necesario que las empresas fijen una determinada estrategia digital teniendo en cuenta los recursos de que se dispone con el objetivo de ser más competitivos. La digitalización ha obligado a cambiar la manera de actuar de las empresas por las exigencias de los clientes, trabajadores o competidores que obligan a las empresas a mantenerse en un estado de constante alerta para poder llegar a un entorno cada vez más digital.

Para las empresas, el mantenerse digitalizadas puede suponer un riesgo, puesto que hay que tener en cuenta también el factor humano. En este sentido, lo óptimo será un equilibrio entre la digitalización y el ámbito personal de tal forma que se evite la despersonalización de los trabajos. No obstante, la digitalización trae consigo riesgo cibernético, que afecta de manera continua a las empresas, como consecuencia de la posibilidad de intervención de los sistemas informáticos, que pueden producir la parálisis de los medios de trabajo imposibilitando la actividad laboral siendo, por tanto, imprescindible tener un correcto y eficiente equipo informático (Charles Mitchell, Rebecca L. Ray, Bart van Ark, 2015).

El estudio realizado por el observatorio ADEI (Observatorio para el Análisis y Desarrollo Económico de Internet) confirma que las nuevas tecnologías han influido de manera positiva en los trabajadores, aumentando su rendimiento y productividad a la vez que demostrando también que una reducción de costes en lo convencional y la inversión en nuevos procesos aumentan la productividad laboral por persona. No obstante, en ocasiones esta nueva herramienta puede afectar de manera negativa en caso de incorrecta incorporación o adaptación de la misma.

La consultora Mckinsey considera fundamental la digitalización exponiendo las siguientes soluciones digitales:

- *People analytics*: generar información asignando talentos de manera dinámica, aumentando la motivación laboral, minimizando el desgaste.

- *Skills Finder*: permite la movilidad interna ayudando a desarrollar el potencial de los trabajadores y asignarlos en puestos donde se puedan aprovechar de manera óptima sus aptitudes.
- *Talent and Organization Intelligence*: permite la evaluación comparativa de roles, habilidades y experiencias.
- Planificación estratégica de la fuerza laboral: consiste en anticiparse al futuro impulsando el negocio en la demanda de las habilidades y capacidades.

Según el informe de Aruba Filial “*The right technologies unlock the potential of the digital workplace*” realizado sobre una muestra de siete mil personas de quince nacionalidades diferentes, el 83% de los trabajadores confían en que la tecnología aumenta la productividad. En este estudio el 51% de los encuestados consideraron que en entornos de trabajo que se encuentren digitalizados será más probable que la satisfacción laboral aumente, así como que mejore el equilibrio entre la vida privada y laboral. Además, el 93% destacaron la importancia de la digitalización en el lugar de trabajo.

5 Metodología

Para alcanzar el objetivo, será necesario, en primer lugar, completar un riguroso estudio de los siguientes términos (talento, gestión de personas, gestión de recursos humanos, productividad) para lo que se han empleado bases de datos tales como Google Scholar y EBSCO así como la lectura de diversos libros que traten sobre estos temas. Tal y como he podido leer en los estudios realizados por Verónica Platas, que están actualizados en la revista de economía, empresa y Sociedad “*Oikonomics*”, en concreto, “*Digitalización de la gestión de personas*” realiza un estudio sobre los cambios actuales, en el entorno VUCA en el que vivimos (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Analizadas estas definiciones y corrientes que más nos puedan interesar y poder valorar la opinión de las empresas se ha elaborado una encuesta que consta de veinte preguntas,

con respuestas tanto cerradas como abiertas. En dieciséis de ellas, es posible la selección múltiple.

Esta modalidad de encuestas podemos verla en el estudio realizado en 2019, por ICADE Business School (Universidad Pontificia Comillas) junto con la universidad de Deusto y The Key Talent¹, quienes han realizado un estudio denominado “Digitalización en la Gestión del Talento”. Tiene como objetivo el analizar el grado de la digitalización de la gestión del talento en las organizaciones españolas, sensibilizar a las empresas de la necesidad de la digitalizar los procesos y conocer algunos recursos y herramientas. Para ello, han realizado veintidós preguntas formuladas a partir de las conclusiones debatidas en reuniones con responsables con áreas de gestión del talento, y se ha enviado un formulario online con respuestas tanto abiertas como cerradas.

En este estudio, existen también tres preguntas con respuesta abierta, como el rango que ejerce en la empresa, cómo definiría el término talento y qué estrategia destacaría para retener el talento. No solo para no sesgar, sino para poder recoger información más detallada con el fin de corroborar los hallazgos de la revisión de la literatura, con lo que piensan los empleados de las empresas.

Las preguntas están divididas en varios rangos y sectores y se ha fraccionado la encuesta en cuatro posibles secciones de preguntas. La primera de ellas nos permitirá catalogar el tipo de empresa por número de trabajadores; si se trata de una empresa nacional o internacional y a qué sector se dedica. El segundo grupo, será preguntar acerca del talento, del conocimiento que tiene el entrevistado sobre este término, si considera que en su empresa existe y si es realmente importante. En tercer lugar, se elaborarán preguntas asociadas a la digitalización, si la empresa está digitalizada y si considera realmente importante esta nueva herramienta. Para concluir la entrevista, se han realizado preguntas relacionadas con la aplicación tanto del talento como de la digitalización en su conjunto, es decir, si la consideran importante para poder atraer y retener el talento.

¹https://www.equipostrytalento.com/upload/talent_noticias/003/3662/BAR%C3%93METRO%20A5_INTE_RACTIVO_V3.pdf

Previo a esta clasificación, he considerado oportuno, conocer determinadas cuestiones sobre la persona que participa en la encuesta tales como su género, el rango de edad y la posición que ocupa en la empresa con el fin de distinguir, una vez consolidados los resultados, la opinión del encuestado según el rango que tiene en su empresa y valorar si existe diferencia con otros puestos.

Se han seleccionado las empresas atendiendo a criterios de diversidad. Las personas a las que se ha dirigido la consulta son CEO (director general), directores, gerentes, operarios, supervisores y asociados, se les hará llegar a través de la plataforma online Google Encuestas. La encuesta se ha puesto a disposición mediante el envío de un enlace web en el que se menciona el objetivo de la misma, la necesidad de su respuesta, la duración aproximada y por último, un agradecimiento por la colaboración. Del mismo modo, también se ha puesto en conocimiento del encuestado el significado de los términos utilizados, ya sea en la presentación o en cada pregunta, con el fin de asegurar que no se interpreta de manera errónea en las formulaciones.

Finalmente, una vez obtenida la muestra completa de los encuestados se ha realizado un análisis y contraste de las respuestas. La investigación se ha realizado usando el método cuantitativo, ya que se ha considerado que puede proporcionar una proyección de los resultados de la muestra de una manera concreta ya que permite contrastar las diferentes respuestas, y por tanto, contrastar la hipótesis principal.

La encuesta ha sido respondida por una muestra de ciento treinta y dos encuestados de diferentes empresas. A través de los resultados obtenidos, se ha podido comprender en qué medida emplean las empresas la digitalización para atraer y retener el talento y para poder aumentar la productividad de sus empleados.

La encuesta se ha realizado preguntando el tamaño de la empresa en la que trabajan en base al número orientativo de trabajadores, así como si la empresa tiene empleados en el extranjero. Por tanto, se dividirá el tamaño de las empresas entre pequeñas, si tiene entre 1 y 50 empleados, mediana, si tiene entre 51 y 250 y grande si tiene más de 251 empleados todo ello con el objetivo de conocer si existe diferencia de concepción entre unas y otras, concluyendo si fomentan el talento, la digitalización, la motivación, la productividad etc.

Para realizar este estudio, nos hemos basado en el estudio de “La guerra por el talento”, que tuvo una muestra de 13.000 ejecutivos de ciento veinte grandes compañías americanas con el objetivo de hacer ver la importancia del talento en una empresa como un gran impulsor al rendimiento y que años más tarde, supuso un gran reto estratégico para la gran mayoría de las empresas.

Tabla 2. Preguntas de la encuesta realizada

1	¿Me podría indicar su género?
2	¿Me podría indicar cuál es su rango de edad?
3	¿Me podría indicar cuál es su rango en la empresa?
4	¿A qué sector se dedica la empresa en la que trabaja?
5	¿Cuántos trabajadores tiene a nivel nacional?
6	¿Actúa en ámbito nacional o internacional?
7	¿Cuántos trabajadores tiene fuera de España?
8	Definiendo el talento como “la suma de las habilidades de una persona (...), sus dones intrínsecos, aptitudes, conocimiento, experiencia, inteligencia, su juicio, actitud, carácter, etc. ¿Lo consideraría usted con la misma definición?
9	Si su respuesta anterior es “No” ¿Podría mencionar brevemente cómo lo explicaría?
10	¿Considera que en su empresa existe talento?
11	¿Qué porcentaje de ese talento considera que pierden cada año?
12	¿Por qué razones considera que pueden perderlo?
13	¿Su empresa considera importante el talento?
14	¿Está su empresa digitalizada?
15	¿Cómo valora la digitalización para la atracción y la retención del talento?
16	Para usted, ¿En qué escala del 1 al 5 considera que la digitalización puede atraer y retener el talento?
17	¿Considera importante la digitalización en el mundo en el que vivimos?
18	¿Considera que la digitalización en la empresa favorece la productividad?
19	¿En qué nivel considera importante el clima laboral para el aumento de productividad?
20	¿Qué estrategia destacaría para retener el talento en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Para este estudio, las dos primeras preguntas las he considerado importantes para introducir al encuestado; en cuanto a la cuestión del sector en el que trabaja y el rango que tiene en la organización, así como las tres siguientes, que están relacionadas con el tamaño de la empresa, las he considerado relevantes para poder más adelante realizar el estudio en base a estas tres divisiones.

Las preguntas 8 y 9, son relevante a fin de que el encuestado tenga una percepción sobre el talento y tener en cuenta qué significa para la persona este término, y si no tiene el mismo significado, que nos mencione cuál es su definición.

Las preguntas 10, 11, 12 y 13 las he elaborado para conocer la percepción que tienen los encuestados acerca del talento que existe en su empresa.

En cuanto las preguntas 11 y 12 para conocer si el encuestado considera que se pierde mucho talento al año y por qué motivo podría ser, algo que sería importante conocer para poder mejorar y modificar esto desde posiciones altas en una empresa.

Las preguntas 14, 15, 16, 17 y 18 son relevantes a efectos de conocer la percepción del empleado sobre esta herramienta ya que se debería implementar más en las empresas. Es importante saber el porcentaje de compañías que emplean la herramienta y que conocen las salidas que pueden aportar a una empresa, no solo para el orden de los archivos que pueden estar digitalizados, sino para la gestión del talento como veremos en este estudio.

La pregunta 19, está relacionada con el clima laboral que, como hemos visto, es necesario para mantener un orden en la organización y cuanto mejor sea, mayor es la productividad en una empresa.

Por último, la pregunta 20, es relevante a efectos de conocer la percepción de los entrevistados y qué es lo que deberían de modificar las empresas en base a los resultados obtenidos. Se han clasificado las respuestas a esta pregunta tal y como se indica en la tabla a continuación.

Tabla 3. Clasificación de las respuestas a la pregunta 20 de la encuesta.

- Aceptación de cambios
- Fidelización
- Formación
- Incentivo económico
- Mejor organización
- Motivación y reconocimiento
- Oportunidad de crecimiento
- Trato al empleado

Fuente: Elaboración propia.

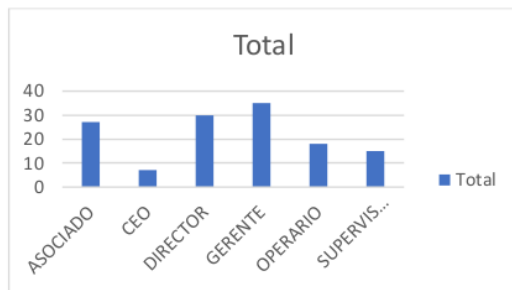
6 Estudio Práctico, teórico o análisis de datos

Se han obtenido 132 respuestas de los encuestados de los cuales 56 son hombres y 76 son mujeres. De la totalidad de los encuestados 39 de ellos, se sitúan en rangos de edad entre los 18 y los 25 años. 61 personas están entre los 26 y los 35 años; 10 de los entrevistados, tienen entre 36 y 45 años y, por último, un total de 22 personas son mayores de 45 años.

En total la encuesta ha alcanzado a 27 trabajadores en el cargo de asociados, 7 personas son CEO, 30 directores, 35 gerentes, 18 operarios y 15 supervisores.

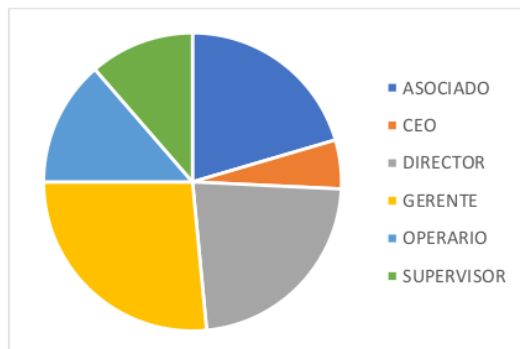
En cuanto al sector, ha alcanzado a 39 de abogacía y consultoría, 15 del sector bancario, 14 de la comunicación, 6 del sector educativo, 40 del sector logístico, 7 del sector de la moda, 8 de salud y 7 del sector del tabaco.

Ilustración 1. Entrevistados según rango



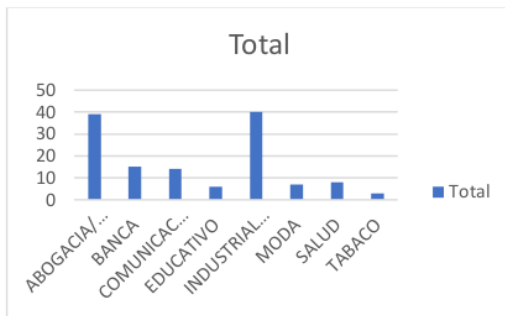
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ilustración 2. Entrevistados según rango



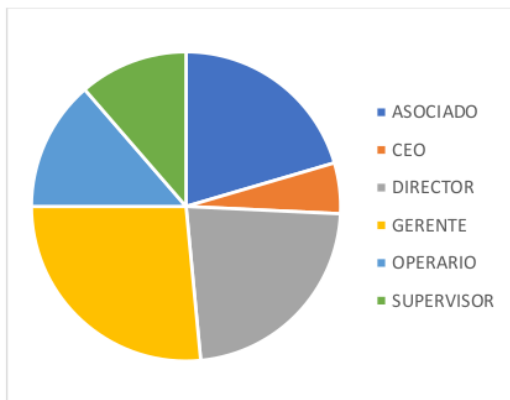
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ilustración 3. Entrevistados según sector



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ilustración 4. Entrevistados según sector



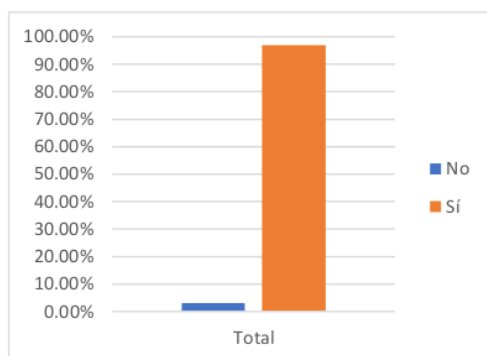
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Para realizar este apartado, me gustaría dividirlo en cuatro secciones, la primera de ellas, analizar con una visión global de los entrevistados, en segundo lugar, hacer el estudio según el rango de los entrevistados, para poder continuar con el estudio según el sector de los encuestados y para finalizar realizando un estudio según el tamaño de la empresa.

6.1 Resultados generales

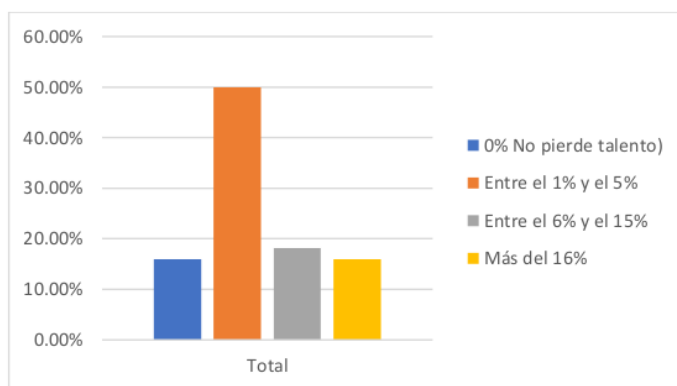
De los 132 trabajadores en diferentes organizaciones, es importante hacer referencia al 97% de los entrevistados que han considerado que en su empresa si existe talento. El 16% considera que éste no se pierde a lo largo del año mientras que el mismo porcentaje, cree que es más del 16% el que se pierde. Datos que son muy dispares entre ellos, por lo que, a lo largo de los resultados, observaremos cuáles son los sectores y los rangos que más determinan esta opción, ya que puede ser diferente en el sector de la consultoría que quizá puede llegar a existir más rotación, que en el sector de la educación.

Ilustración 5. Importancia del talento en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

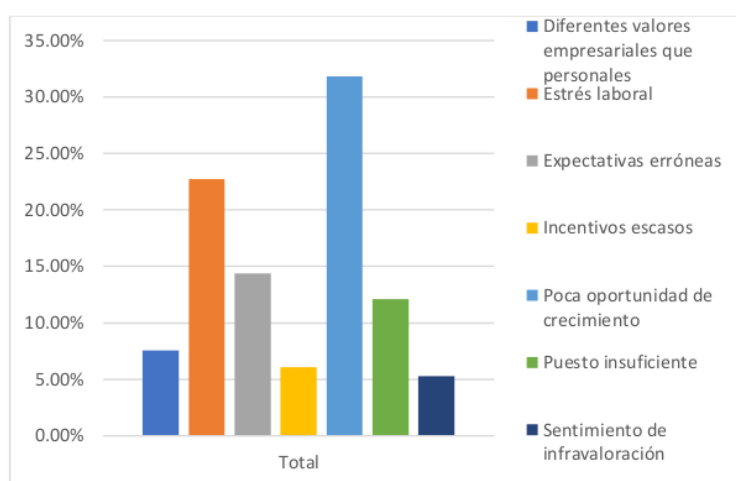
Ilustración 6. Pérdida de talento a lo largo del año en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Como vemos a continuación, para un 45% de los encuestados, el motivo principal por el cual el talento se pierde en la empresa es la poca oportunidad de crecimiento dentro de la misma. Lo que ha podido venir desarrollado por la crisis actual, precedido por un 35% del estrés laboral al que se ven sometidos los trabajadores y por una falta de reconocimiento y motivación al trabajador, este dato, puede ser contrastado según el estudio realizado en 2017 por la consultora Watch & Act² que menciona que es la causa principal por el que los trabajadores se van de una empresa.

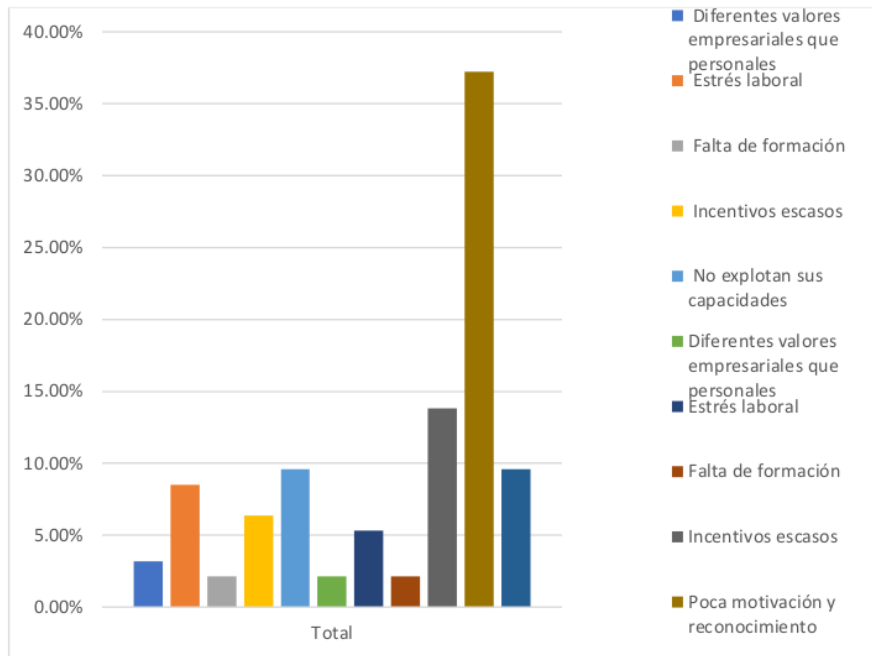
Ilustración 7. Motivos por los que considera que se pierde el talento



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

² <https://www.lavanguardia.com/vida/20170914/431278013485/falta-de-reconocimiento-y-empatia-principales-causas-del-abandono-de-empresa.html>

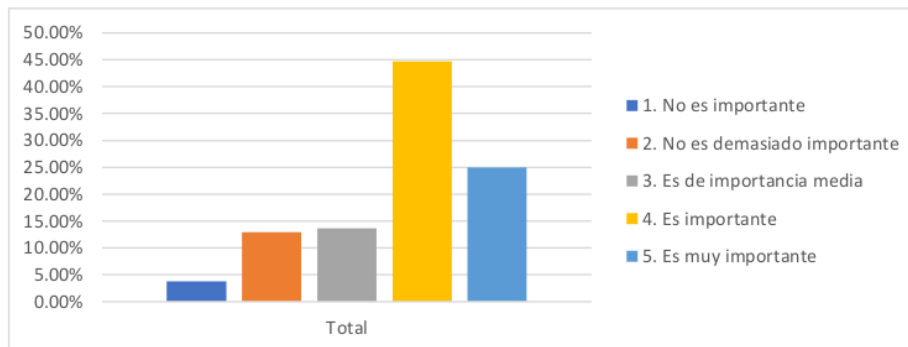
Ilustración 8. Segunda respuesta de los motivos por los que se pierde talento



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

A pesar de que el 97% de los entrevistados consideran que si existe talento en la empresa, ese porcentaje se ha visto muy reducido, en un 65% mencionando que es importante en una organización, por lo que sería interesante qué talento están considerando como importante o existente, si es profesional, natural o potencial.

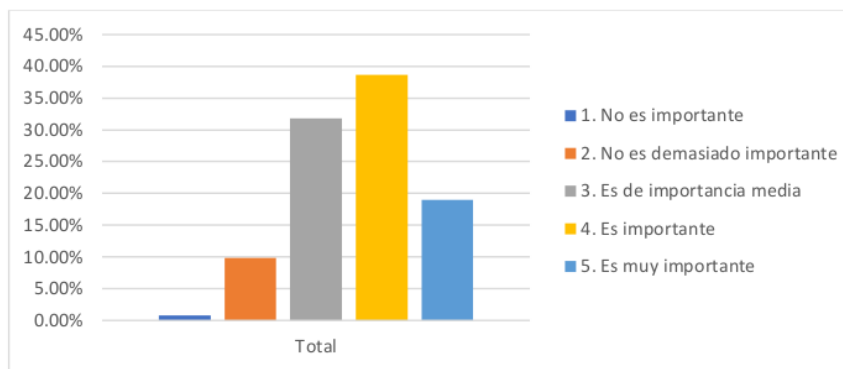
Ilustración 9. Importancia del talento en la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

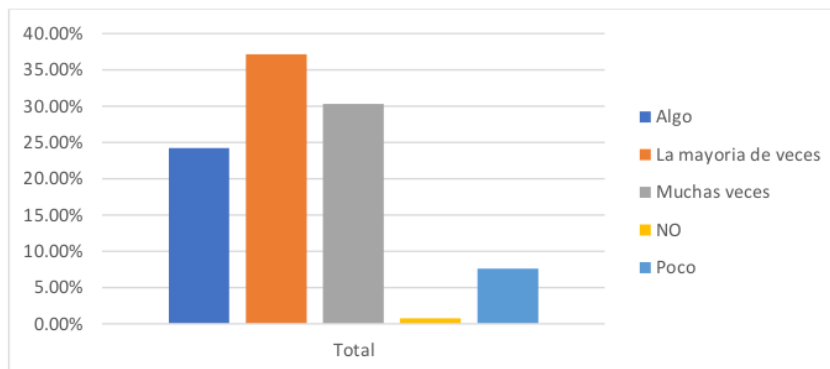
Podemos observar también, que la cifra de empresas que se encuentran digitalizadas, tan solo el 50% lo consideran como muy importante, dato similar a la importancia de la herramienta para la gestión del talento, siendo éste un 60% por lo que los entrevistados opinan de manera semejante. A pesar de que durante este año ha aumentado el teletrabajo un 34%, empleando por tanto este tipo de materiales, según la revista Observatorio RH³, esta cifra ascenderá al 63% y el 80% de las empresas continúan enfrentándose al reto de la digitalización para fomentar el bienestar de los trabajadores.

Ilustración 10. Importancia de digitalización en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ilustración 11. Importancia de la digitalización para la gestión del talento.

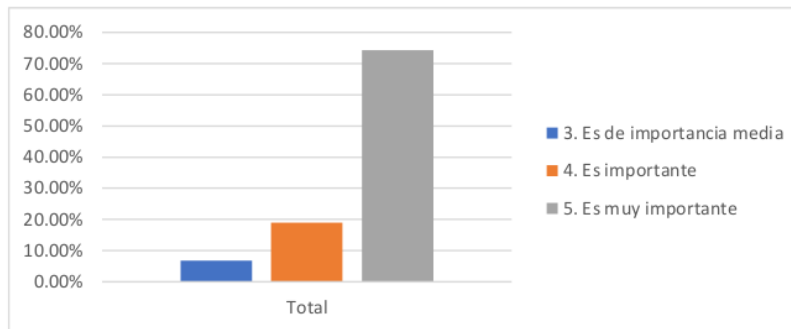


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

³ <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/como-sera-digitalizacion-gestion-talento-bienestar-empresas.html>

En cuanto al clima laboral y el bienestar en la empresa, el 90% de los encuestados lo han considerado entre importante y muy importante como una variable de mejora y aumento de la productividad. Tal y como confirma la compañía de Recursos Humanos Nexia⁴, para la revista “RRHH Digital”, “El ambiente laboral, en el que el papel del director de quipo tiene una especial relevancia, está directamente relacionada con la productividad en la compañía”.

Ilustración 12. Influencia del clima laboral en la productividad



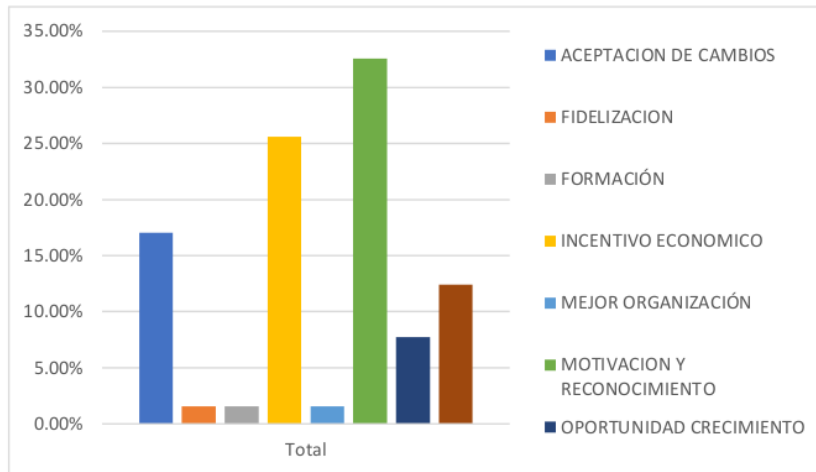
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Para finalizar con este apartado, como se observa en el gráfico a continuación, la estrategia que consideran los encuestados con un casi 35% es el motivar y el reconocer el trabajo del empleado, una de las causas por las que anteriormente hemos observado que se pierde el talento. En base al estudio de Greenberg y Arakawa, incluido en el libro “*Profit form the positive*”⁵, los encargados o líderes de un departamento que reconocen y motivan a los empleados, aumentan un 42% su productividad. El incentivo económico es otra de las estrategias que considerarían importantes los trabajadores.

⁴ <http://www.rrhddigital.com/secciones/mercado-laboral/132320/El-clima-laboral-positivo-favorece-la-productividad->

⁵ <https://www.amanet.org/articles/accentuating-the-positive-to-improve-productivity/>

Ilustración 13. Posibles estrategias para la retención del talento.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada

6.2 Según el rango de los trabajadores

En este apartado, se pone de manifiesto la opinión que tienen los trabajadores de la empresa en cuanto si esta tiene talento; el 97% respondió afirmativamente; así como el 100% de los operarios, al igual que los CEO y asociados. En cambio, no ha habido unanimidad entre de los directores, supervisores y gerentes.

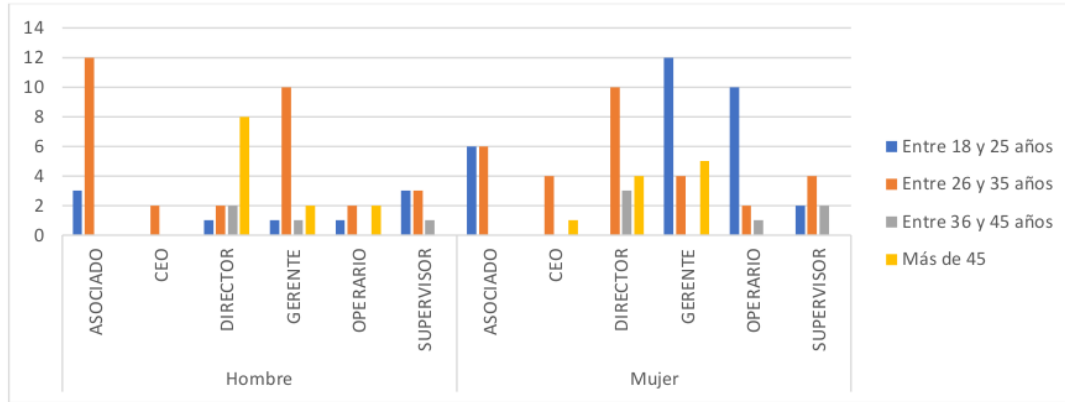
Los rangos en los que se han dividido las respuestas son los siguientes:

Tabla 4. Diferenciación de los rangos de los encuestados

- Asociado
- CEO
- Director
- Gerente
- Supervisor
- Operario

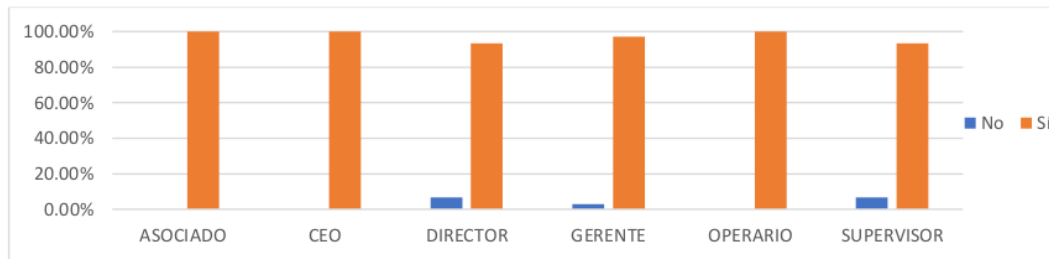
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Entrevistados según el rango de edad y posición en la empresa, diferenciado según sexo.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

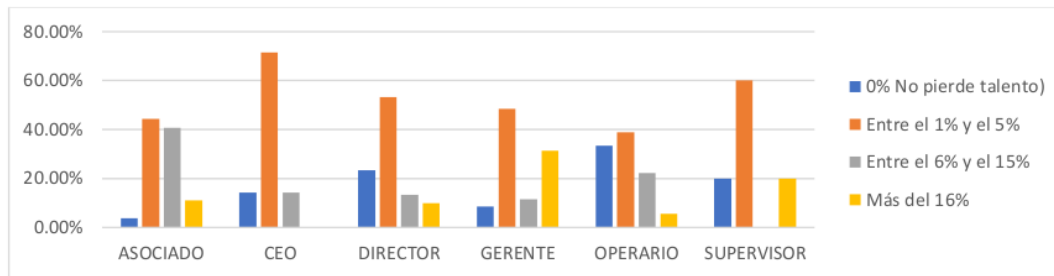
Ilustración 15. Respuestas de los entrevistados según rango sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

La pregunta que hablaba sobre cuánto talento consideran que pierde la empresa a lo largo del año, los operarios, son el rango que consideran que menos se pierde en la empresa, ya que el 35% de este rango y el 40% han mencionado que no pierden talento o que pierden entre el 1 y el 5% de talento al año. Son los asociados y los directivos los rangos que opinan que más talento se pierde. Al estar en posiciones más altas, y tener un conocimiento más pleno sobre los trabajadores de la empresa, valoran más el talento de ésta, ven como la empresa va evolucionando.

Ilustración 16. Respuestas de los entrevistados según puesto de trabajo en la empresa sobre el porcentaje de talento que se pierde al año



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto a los motivos por los cuales consideran los empleados que se pierde el talento, se han realizado dos gráficos como consecuencia de las dos opciones de respuesta que se incluían en la encuesta.

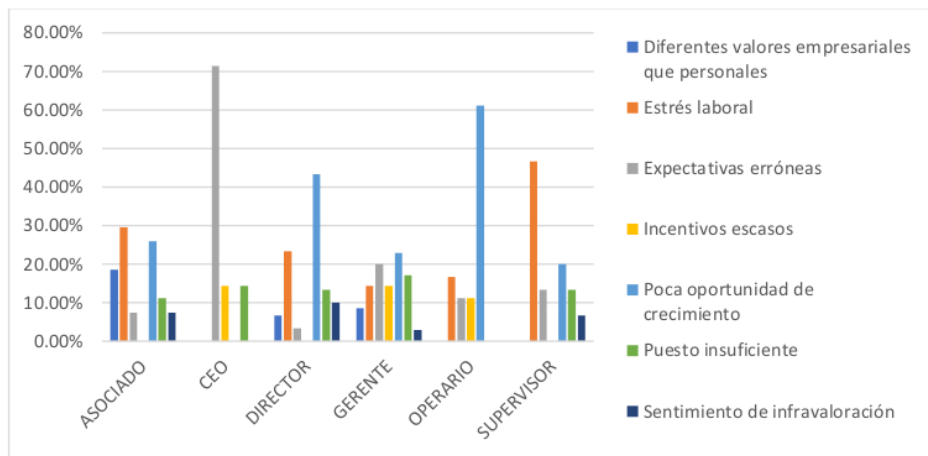
La primera opción por la que se han decantado, con un 31,82% ha sido la falta de oportunidad para el crecimiento dentro de la empresa. Actualmente, en las empresas, y sobretodo, debido a la crisis que estamos viviendo; crecer dentro de una empresa, es algo importante, pero tiene que haber una posición vacante que cubrir, por lo que, en ocasiones, suele ser complejo ascender en una empresa.

Cuando queda una vacante, solo son algunas empresas quienes hacen un proceso interno para cubrir esa posición, por lo tanto, dando oportunidades a las personas de la propia empresa. También es común hacer procesos externos, por lo tanto, esa posibilidad de crecimiento suele ser complicada.

Para los asociados, el estrés laboral es la causa más seleccionada, con un casi 30%. Las personas que ocupan estos puestos de trabajo tienen una jornada laboral que excede en gran parte la jornada legal de trabajo de ocho horas como consecuencia de la excesiva carga de trabajo a la que están sometidos. Para los supervisores, el 64,6% también considera como motivo de pérdida de talento el estrés laboral. En muchas ocasiones al tener que controlar el trabajo de muchas personas, es complicado tanto como por la organización, como la comunicación hacia el trabajador que no realiza bien el trabajo.

El 71,43% de los CEOs consideran que, por unas expectativas erróneas, ya sea por parte de la empresa, en el momento en el que el trabajador ha comenzado su carrera profesional, o por parte del trabajador que, sin conocer una empresa desde dentro, se pueden dar muchas circunstancias como obviedades. Son los directores y los operarios, quienes con un 43% y un 61% respectivamente, han considerado la escasa oportunidad de crecimiento el motivo por el cual se pierde talento, en cuanto los directores, sorprende, ya que tienen una posición elevada ya dentro de la empresa, en cuanto a los operarios, al estar en una posición media en la empresa, lo viven continuamente y son ellos quienes quieren crecer dentro de la empresa y no pueden.

Ilustración 17. Primera respuesta según responsabilidad en la empresa sobre los posibles motivos de pérdida de talento en la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

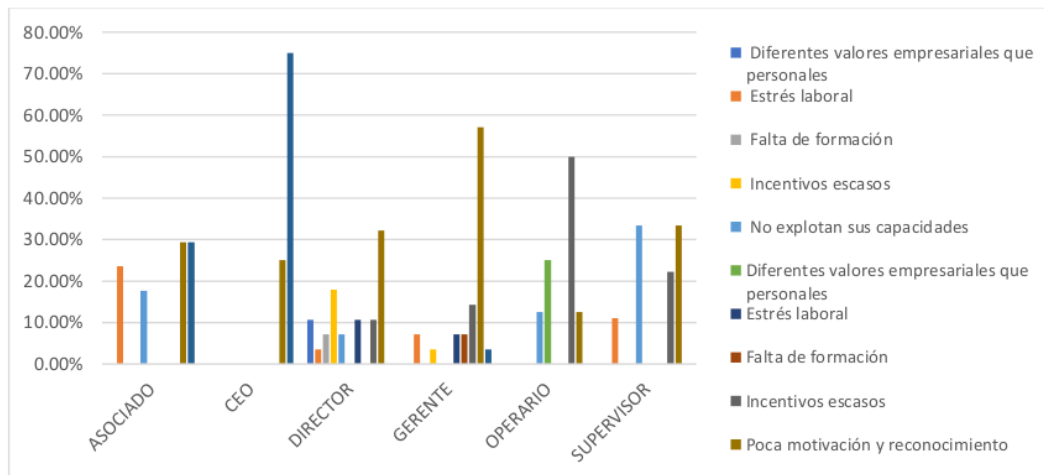
Como segundo motivo más respondido por los entrevistados, con un 37,23% es la poca motivación y reconocimiento en la empresa. No solo debería considerarse el salario económico, pero además también el emocional. En este apartado es relevante hacer una mención a que no solo importa a los trabajadores que a final de mes reciban su nómina, sino que también se valore positivamente el trabajo que realizan, que les motive a seguir trabajando bien y que obtengan *feedback* sobre el proyecto en el que estén.

Para un 57% de los gerentes, es fundamental el motivar y reconocer el trabajo al empleado; se podría ligar esta respuesta, con el casi 15% que han señalado como otro

motivo los incentivos escasos ya que, en muchas ocasiones, o no estimulan mucho, o únicamente impulsan económicamente ya que el incentivo, por ejemplo, de compaginar el trabajo con la vida personal, también es muy importante.

Para un 50% de los operarios también es un motivo importante de pérdida de talento y que tiene como razón la escasez en los incentivos. El 75% de los CEOs que han respondido, consideran que es por sentimiento de infravaloración, lo cual también puede sorprender, ya que al estar en una posición elevada y ser conscientes de que los empleados se pueden sentir infravalorados está en sus manos la posibilidad de cambiar esta actitud, valorando positivamente a sus empleados.

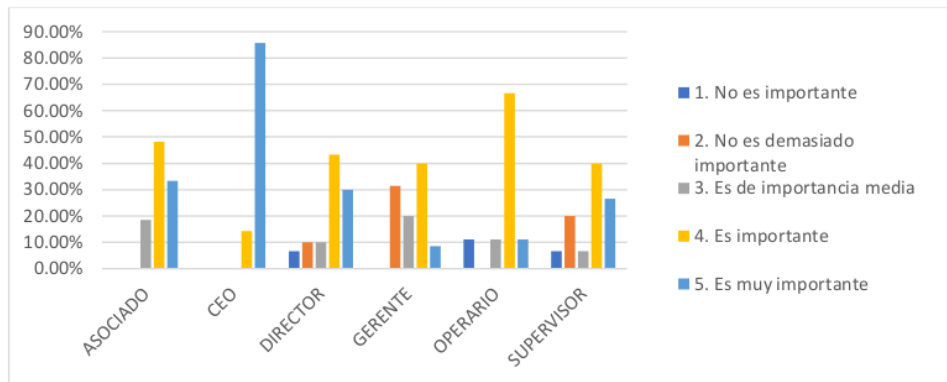
Ilustración 18. Posibles motivos de pérdida de talento en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Para la pregunta acerca de la importancia del talento en una empresa, solo un 15% ha mencionado que o no es importante, o no es demasiado importante. La mayoría, los gerentes y los supervisores son algunos de los que opinan de esta forma. Los CEOs y los directores, con un 85% y un 30% de las respuestas, respectivamente, son los que mayor importancia le dan a la existencia del talento de una empresa. Al encontrarse en posiciones elevadas es algo por lo que se preocupan ciertos puestos de responsabilidad, y cuando falta talento, es más notorio percibirlo desde estas posiciones

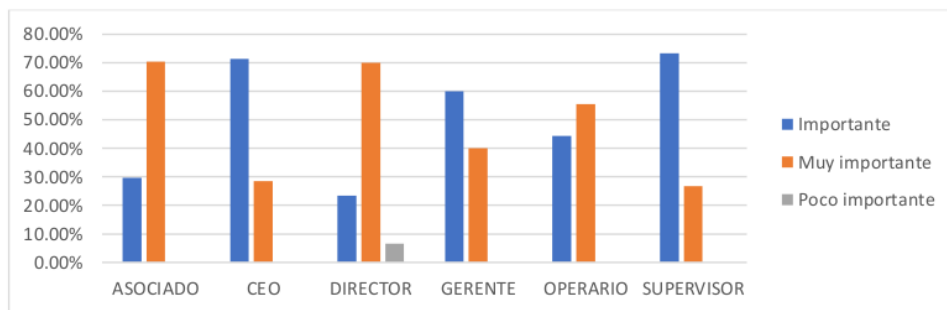
Ilustración 19. Importancia del talento dentro de una empresa según el rango de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

A la pregunta sobre si consideran importante la digitalización para la gestión del talento, el 99% ha mencionado que es importante o muy importante. Nadie ha respondido que no es importante o de importancia baja. Es sobre todo para los directores y asociados quienes consideran aún más importante esta herramienta para la gestión del talento.

Ilustración 20. Importancia de la digitalización como herramienta para la gestión del talento.



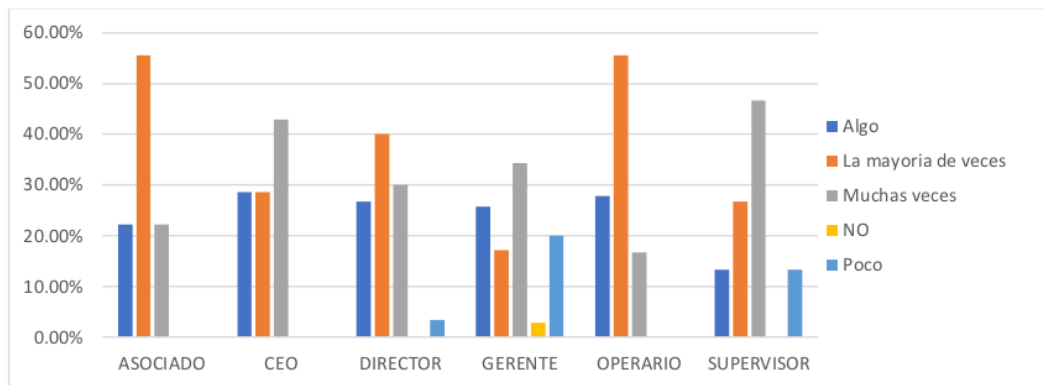
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

La siguiente cuestión, fue si la digitalización puede atraer y retener el talento en una empresa. Esta pregunta, hay que ponerla en relación con la anterior. ¿Qué importancia dan los trabajadores al talento dentro de la empresa? El 8% ha contestado que no o que, en muy pocas ocasiones, lo cual es un resultado llamativo ya que existe un 7% más

respecto a la pregunta anterior que ponía de manifiesto si consideraban importante la herramienta para gestionar el talento, pero no para atraerlo ni retenerlo.

Con estas dos preguntas, se puede observar que, aunque se piense que la herramienta es muy útil para la gestión del talento, muchos trabajadores no creen que sea la solución definitiva o la más efectiva por lo que resulta necesario investigar cuál es el motivo de esta diferencia de opiniones, ya que, si el 99% considera importante la herramienta, deberían considerar que también se debería de emplear para la retención y atracción del talento.

Ilustración 21. La digitalización como herramienta para la retención y atracción del talento.

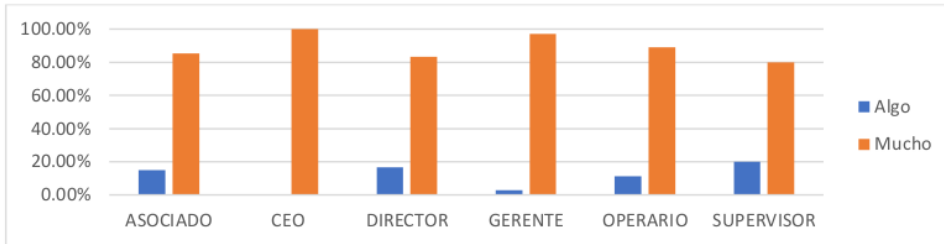


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ante la pregunta sobre la importancia de la digitalización en la actualidad, el 88% de los entrevistados han considerado la herramienta como muy importante en el mundo en el que vivimos, frente a un 11% que considera la herramienta como algo importante.

Los directores, y los supervisores, con un casi 20% de los encuestados, son quienes piensan que ésta es algo importante. El 100% de los CEOs, junto el 97% de los gerentes, consideran como muy importante esta herramienta. Esta pregunta también estaría relacionada con la gestión del talento y digitalización para la atracción y retención del mismo, y se confirma con el porcentaje que se ha obtenido en cuanto a la importancia de la digitalización y la opinión al respecto de los trabajadores.

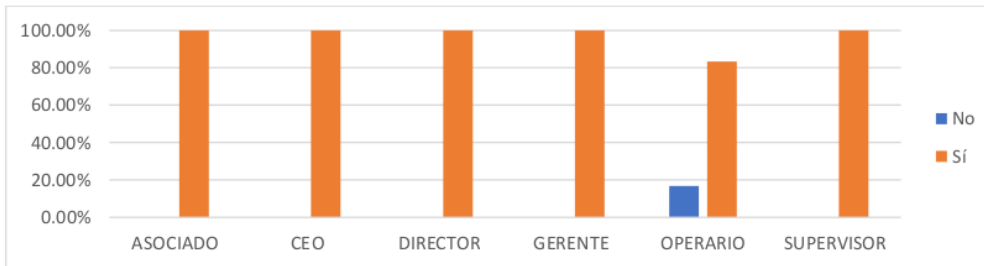
Ilustración 22. Importancia de la digitalización en la actualidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Un 97% de los empleados, considera que la digitalización es una herramienta útil y necesaria para aumentar la productividad, como ya recoge la encuesta, parece comprensible que la apuesta por la digitalización se haga para ganar en productividad, ya que los empleados el muestran a favor de una correlación entre una y otra

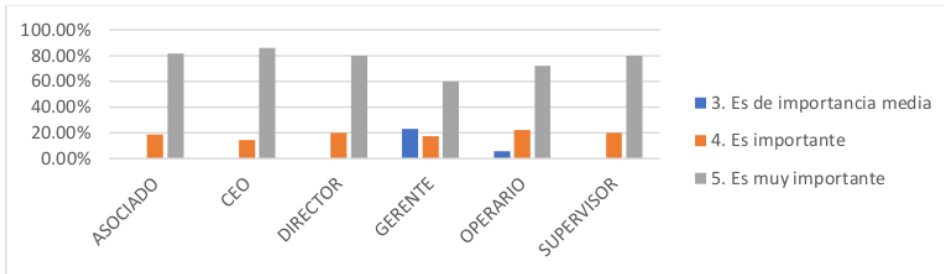
Ilustración 23. Importancia de la digitalización en la productividad



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Si hablamos sobre la opinión del clima laboral como variable para mejorar la productividad, solo un 6% lo considera como importancia media. Un 22% de los gerentes no lo considera importante, junto con un 5% de los operarios. Lo cual, considero que están en una posición media de la empresa, y para ellos puede ser más importante crecer internamente que relacionarse de una manera positiva con sus compañeros, ya que no consideran que vaya a influir en su productividad.

Ilustración 24. Influencia del clima laboral en la productividad.

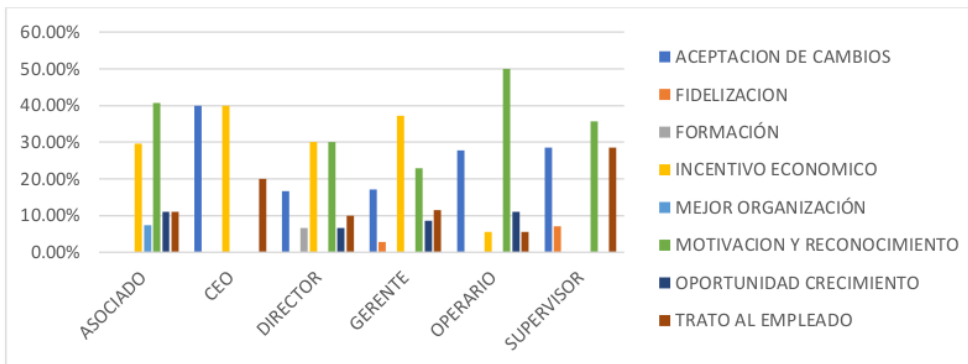


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Por último, en este apartado, se analiza la estrategia que realizarían según el rango de las empresas para poder retener el talento. El 40% de los asociados, el 50% de los operarios y el 36% de los supervisores que han respondido consideran que es necesaria una mayor motivación y reconocimiento al empleado.

En cuanto a los CEOs, un 40% han respondido que la empresa debería adaptarse el cambio con el fin de evitar la pérdida de talento. Dicha respuesta muestra, en efecto, la realidad que estamos viviendo que obliga a que nos adaptemos para evitar esta fuga. Para ello sería importante la formación de los empleados hacia nuevas circunstancias para poder adaptarse de manera más rápida y sencilla. Por último, el 30% de los directores y el 37% de los gerentes, han considerado que el incentivo económico es importante para la retención del talento.

Ilustración 25. Estrategias para la retención del talento según el rango



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

6.3 Según sector empresarial

Se expone a continuación con la división de los sectores que se ha utilizado en el estudio:

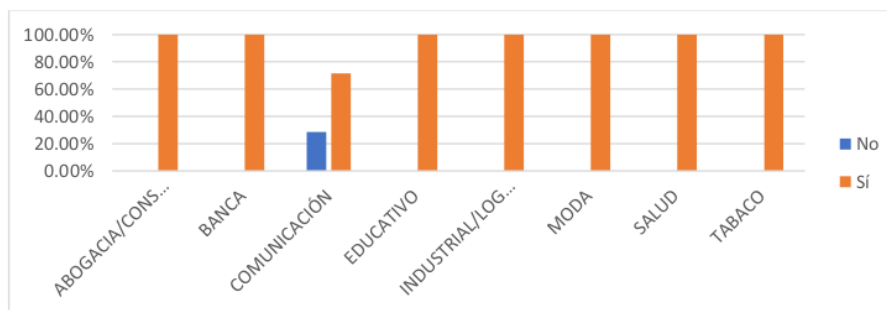
Tabla 5. Clasificación de los sectores

- Abogacía/consultoría
- Banca
- Comunicación
- Educativo
- Industrial/Logístico
- Moda
- Salud
- Tabaco

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la pregunta realizada acerca de si la empresa cuenta con talento, para la mayoría de los sectores la respuesta ha sido afirmativa, salvo para el sector de la comunicación que registra un 30% de respuestas que no se muestran conformes.

Ilustración 26. Respuestas de los entrevistados según sector sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento.

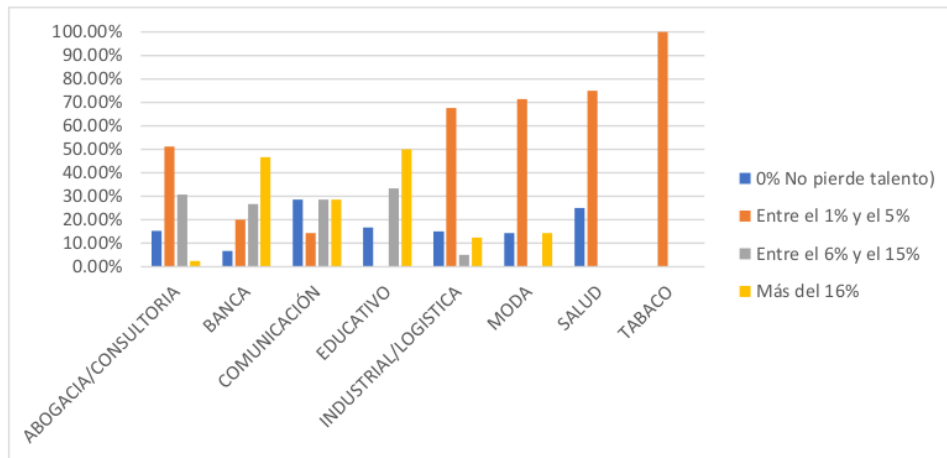


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En el sector de la comunicación, el 28% de los encuestados, considera que su empresa no pierde talento a lo largo del año. Asimismo, teniendo en cuenta que un 30% de este sector considera en la pregunta anterior que en su empresa no hay talento, la razón se debe, a que el talento está más afianzado; lo mismo ocurre con el sector de la salud, ya que un 25% ha respondido en el mismo sentido a esta pregunta.

En los sectores de la banca y educativo, consideran alrededor de un 50% que se pierde un 16% del talento, cifra que se considera elevada ya que, dependiendo de la plantilla de la empresa puede ser un número muy significativo. La banca actualmente es un sector que está tratando de digitalizarse lo máximo posible. Según “El Economista”⁶ durante el año pasado, se cerraron más de dos mil sucursales en todo el país, siendo mil de ellas del Banco Santander. Este porcentaje de pérdida de talento se puede asociar también a los cierres de sucursales que, en la mayoría de los casos, buena parte de la banca lleva años enlazando EREs consecutivos.

Ilustración 27. Respuestas de los entrevistados sobre el porcentaje de talento que se pierde al año según sector



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

⁶ <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10673703/07/20/La-gran-banca-cerrara-mas-de-1600-sucursales-en-verano-el-11-de-la-red.html>

Haciendo referencia a las opiniones sobre por qué creen que se pierde talento en la empresa, la respuesta más respondida es por poca oportunidad de crecimiento, con un 32%, seguido del estrés laboral con un casi 23%.

Los abogados y consultores, con un 40% han seleccionado el estrés laboral como uno de los motivos por los que más se pierde el talento, seguido con un 30% por la poca oportunidad de crecimiento al tratarse de un sector muy competitivo que requiere una dedicación muy exigente, lo que puede explicar las respuestas anteriores.

Según un estudio realizado sobre la salud y bienestar de la abogacía española, realizado por el Instituto de Salud Mental de la Abogacía en el año 2019⁷, de los abogados encuestados un 70% mencionó que tenían jornadas de más de 40 horas semanales; el 98% de los encuestados, consideró el estrés como un riesgo elevado de su profesión.

En el sector de la banca, también ha sido un porcentaje elevado, el 33% quienes han considerado el estrés laboral una de las razones por las que más se pierde el talento en una empresa, junto con un 40% que menciona que se debe a un puesto insuficiente.

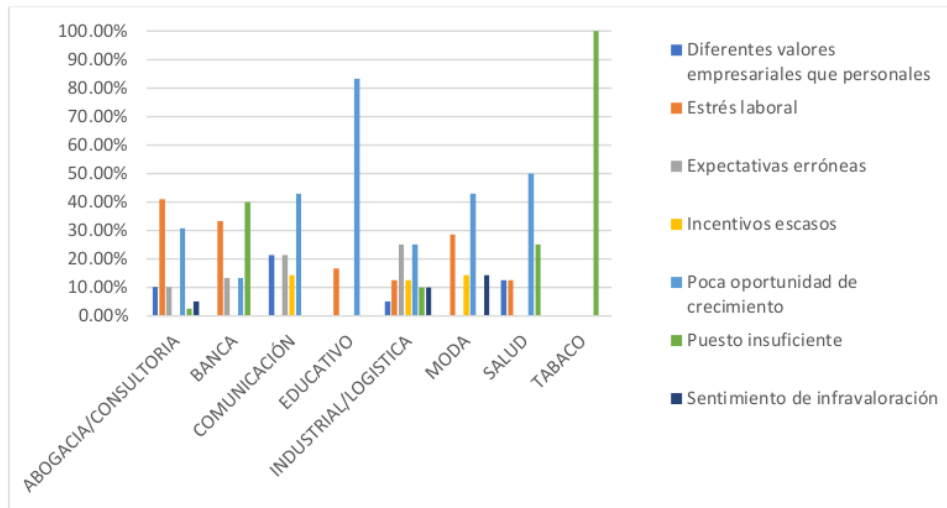
Ha sido el sector educativo, con un 83% quienes han respondido que es debido a la poca oportunidad de crecimiento que existe. La razón de esto puede ser que, en las universidades, se ha elevado la edad de jubilación forzosa a los 65 años, por lo que, en esta profesión, no hay demasiada opción a una carrera profesional.

El 40% del sector moda, también considera esta opción como uno de los motivos por lo que más talento se pierde. Actualmente realizando las prácticas en una empresa de moda, he podido observar que, en este sector, es complicado ascender dentro de la empresa. Por ejemplo, si eres artesano, aunque tengas mucho potencial, será complicado que esa persona ascienda a controlador, o a jefe de equipo. Se trata también de un sector en el que se crece de una manera muy lenta y son muy pocos los que consiguen ascender radicalmente, por lo tanto, existe mucha competitividad a nivel interno.

⁷ <https://saludmentalabogacia.org/i-estudio-sobre-la-salud-y-el-bienestar-de-la-abogacia-espanola-elaborado-por-lefevre-y-el-instituto-de-salud-mental-de-la-abogacia/>

En el sector salud, el 50% de los encuestados ha mencionado también la escasa oportunidad de crecimiento ya que, en este sector, es importante continuar estudiando para mantenerse al día de las novedades que van surgiendo. Por último, el 100% de los entrevistados del sector de la tabacalera, han contestado que se debe a un puesto insuficiente.

Ilustración 28. Primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector.



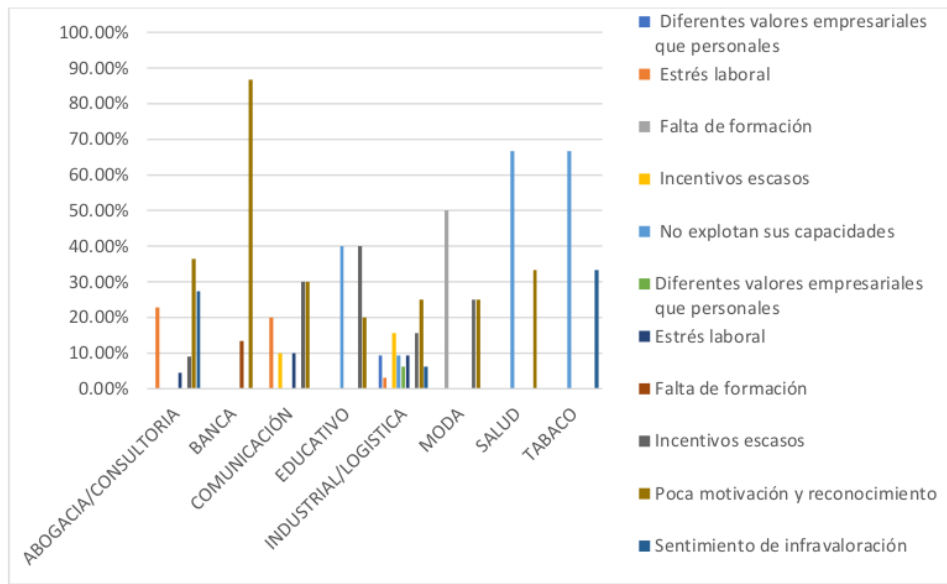
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Como segunda respuesta a esta pregunta, el 37% de los entrevistados han mencionado que es consecuencia de la poca motivación y reconocimiento el motivo por el que se pierde el talento en una empresa.

En todos los sectores, excepto en la tabacalera, el sector salud y la moda, el máximo porcentaje de las respuestas ha sido hacia esta respuesta. Esto se puede explicar por la motivación del empleado y el reconocimiento de su trabajo, vital para poder mantener a un trabajador en un entorno laboral deseado. Dar *feedback*, por ejemplo, es importante para poder eliminar posibles futuros errores, ayudando al trabajador a conocer cómo está considerado su trabajo a la vez que se otorga mayor confianza al trabajador. Un 50% de los entrevistados del sector de la moda, ha mencionado que es por una falta de formación,

este sector, está constantemente cambiando, modificando el estilo, por lo que hay que estar formándose sobre nuevos instrumentos, tejidos, modas, de manera habitual.

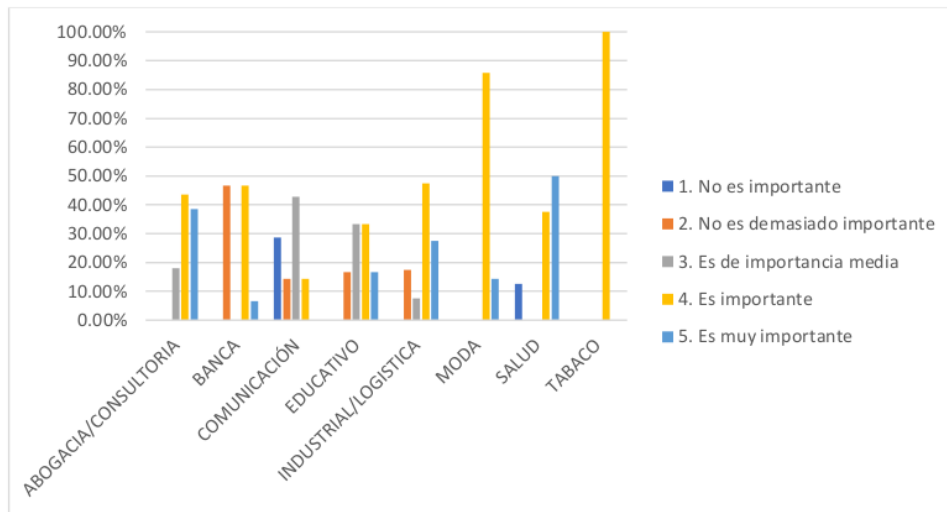
Ilustración 29. Segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto a la importancia del talento en una empresa, para un 15% de los encuestados, no es del todo importante el talento. Sobre todo, para un 46% de los entrevistados del sector bancario que consideran que para ellos no es demasiado importante, frente a otro 46% que menciona que si que es importante, por lo que sería importante para poder explicar esta división a partes iguales de las opiniones, conocer la posición y el departamento en el que trabajaran estas personas. Para un 50% de los entrevistados del sector salud, y un 40% del sector de la abogacía y consultoría, es muy importante el tener talento en una empresa ya que es la clave para alcanzar el éxito.

Ilustración 30. Respuesta sobre la importancia del talento según sector empresarial

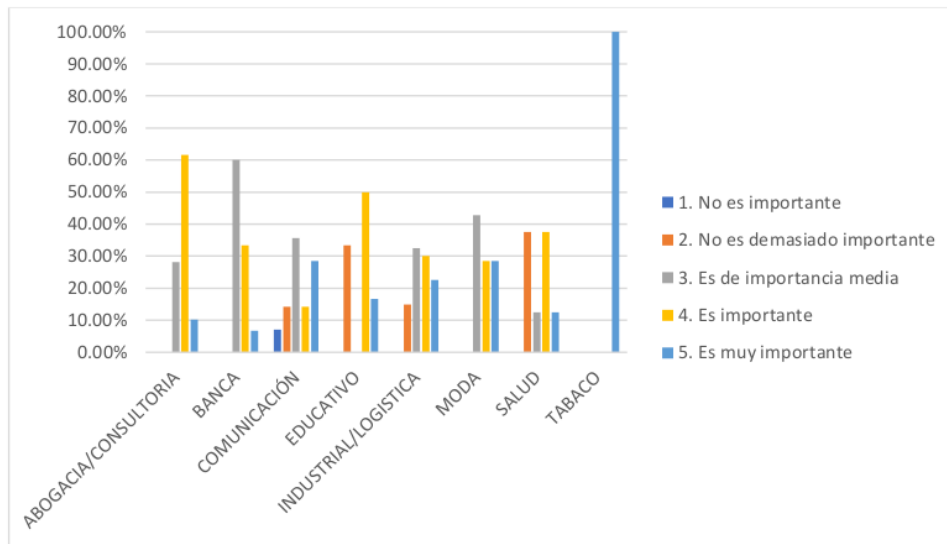


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Si hablamos de la digitalización de la empresa, solo un 10% de los entrevistados consideran que no es importante estar digitalizado. Los sectores que más importancia dan a esta herramienta son la abogacía y consultoría con un 70% de las respuestas entre que es importante y muy importante. Para Federico Montalvo, director de CID-ICADE, “Los abogados deben aprender a hablar un idioma que ya hablan muchos de sus clientes y éste es el idioma de la transformación digital”⁸ y efectivamente, si los clientes de un despacho están digitalizados se debe exigir a los abogados que les asesoran conocer las tecnologías, cómo se utilizan, cómo se interpretan los resultados y el riesgo al que se someten por su explotación, entre otras cosas. Para el sector educativo, también es importante esta herramienta, y muchos de nosotros, por no decir la mayoría de los alumnos, lo hemos estado viviendo durante los último diez meses debido a la pandemia, reubicando clases de manera virtual, ha sido fundamental para poder avanzar con el curso académico. De no haber existido esta transformación o adaptación, el curso no habría podido finalizar en plazo y una generación completa no habría podido incorporarse al mercado laboral.

⁸<https://confilegal.com/20190409-el-abogado-del-futuro-se-forma-en-universidades-punteras/#:~:text=Los%20abogados%20deben%20aprender%20a,el%20mundo%20de%20los%20negocios.>

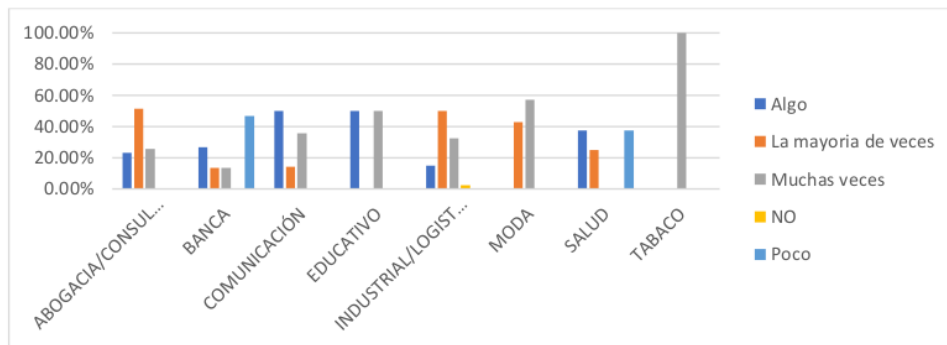
Ilustración 31. Respuesta sobre la importancia de empresa digitalizada.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Si hablamos de la importancia de la digitalización para la gestión del talento, casi un 99% de los sectores la consideran entre muy importante e importante. Siendo solo un 12% de los entrevistados del sector salud, quienes mencionan que no es importante esta herramienta. Relacionándolo con el pequeño porcentaje que mencionaba que en la empresa no era importante la existencia de talento, por lo tanto, se determina que no es importante esta herramienta para estas personas que han dado la respuesta negativa.

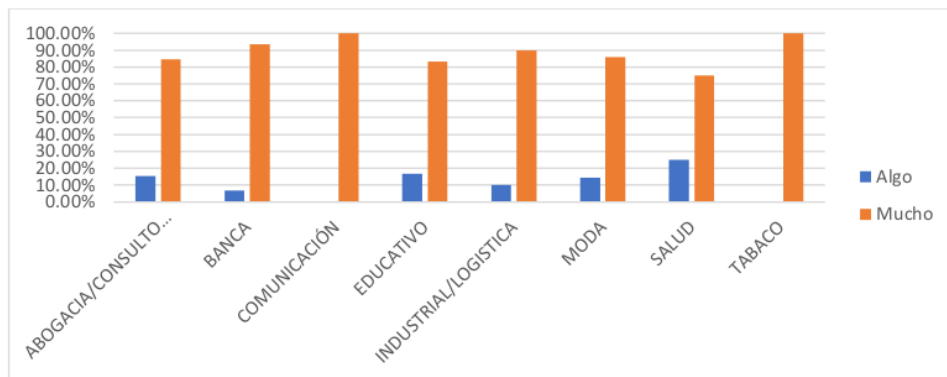
Ilustración 32. Empleo de la digitalización para la atracción y retención del talento



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ante la pregunta sobre la importancia de la digitalización en la actualidad, casi un 90% ha mencionado que es muy importante. Siendo una vez más, el sector salud quien ha discrepado, un 25% de los encuestados ha afirmado que únicamente lo han valorado como “algo” importante. Para Deloitte⁹, el sector salud, está inmerso en una transformación digital. Tanto los pacientes, como las aseguradoras y proveedores consideran que el uso de *analytics* y *Big Data* ayuda enormemente a analizar información generada por pacientes. Actualmente, debido la crisis sanitaria, muchos han sido los hospitales que han proporcionado a los pacientes la posibilidad de tener consultas de manera virtual. Algo que, dependiendo de la enfermedad, puede ayudar a reducir el tiempo de espera en hospitales para pacientes que no precisaban ser atendidos de manera presencial.

Ilustración 33. Respuesta sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ante la respuesta sobre si la digitalización puede llegar a influir en la productividad, solo el 2% de los encuestados no se mostraban de acuerdo en la existencia de esta relación, siendo un 37% de los encuestados del sector de la salud, quienes han respondido negativamente. Para Luis de Carlos, presidente de Uría Menéndez, “Las nuevas tecnologías nos tienen que ayudar a mejorar nuestros procesos y a ganar en eficiencia y en productividad”¹⁰, esta afirmación, también podría explicar el sector de la salud donde la productividad y la tecnología son para reducir tiempos de espera, aumentar la

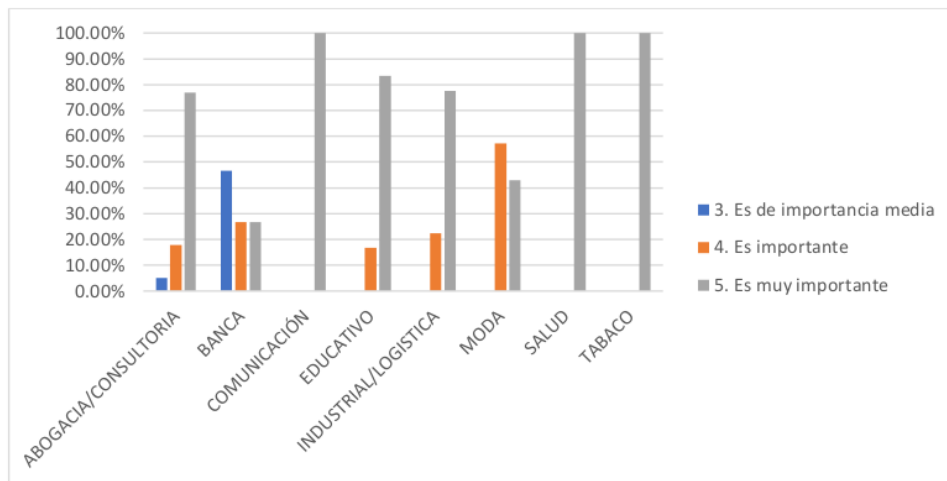
⁹ <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/operations/articles/digitalizacion-sector-salud.html>

¹⁰ https://www.comillas.edu/icade?option=com_content&view=article&id=209:facultad-de-derecho&catid=52:icade-derecho-y-empresariales&Itemid=122

efectividad, racionalizar las guardias de los doctores, como para incrementar la innovación en la tecnología sanitaria.

En esta pregunta, ha existido una gran diferencia según el sector y el rango, ya que este 2% en la otra manera de realizar el estudio se ve incrementado a un 11% las personas que mencionan que no es importante la digitalización.

Ilustración 34. Influencia de la digitalización y la productividad

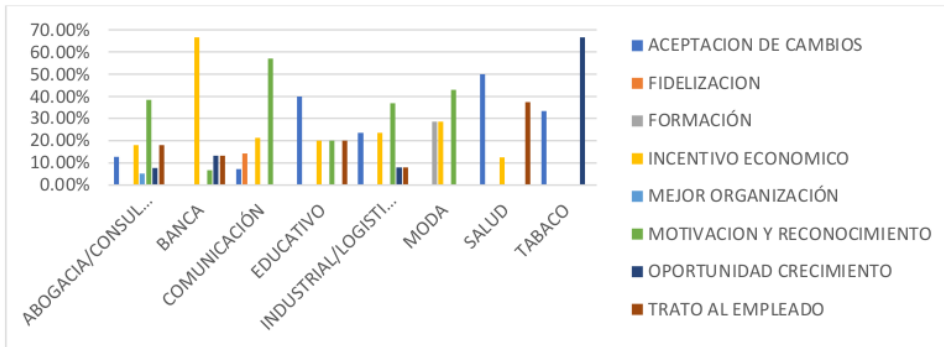


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Para finalizar con este apartado, es relevante hacer referencia a las posibles estrategias para poder retener el talento en la empresa. Siendo con un 32% de las respuestas, el reconocer y el motivar al empleado, uno de los motivos por el cual, consideran los empleados que se fuga el talento en una empresa. Así como con un 25% un mayor incentivo económico, ya que, en ocasiones, la remuneración relacionada con la carga de trabajo y el tiempo que se emplea en él, no son suficientes en opinión del empleado.

Para un 40% de las personas que han respondido del sector educativo, consideran que es la aceptación al cambio lo que se debe de mejorar. Algo que también hemos podido observar en este año, debido a la pandemia ya que, en muchas ocasiones, a los profesores les ha podido afectar y costar el adaptarse a impartir clases de manera online.

Ilustración 35. Estrategia de retención del talento



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

6.4 Según el tamaño de la empresa.

En este apartado, se realizará una división de una empresa en tres diferentes tamaños según el número de trabajadores que tenga.

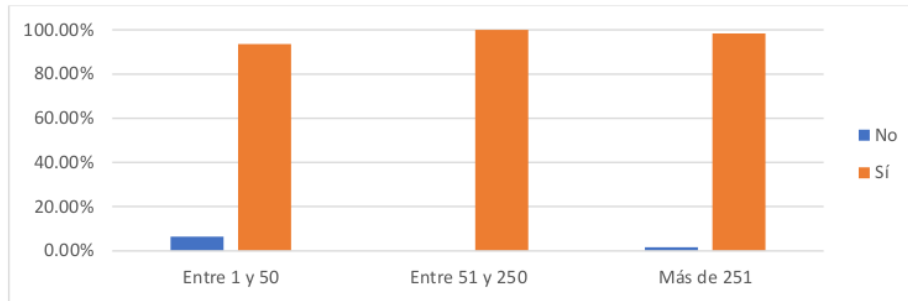
Tabla 6. Clasificación de las empresas según tamaño

Pequeña	Entre 1 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 51 y 250 trabajadores
Grande	Más de 251 trabajadores

Fuente: Elaboración propia

A penas un 3% de los encuestados consideran que su empresa no tiene talento. Por su parte, el 97% de los encuestados ha afirmado que sus empresas sí que cuentan con talento.

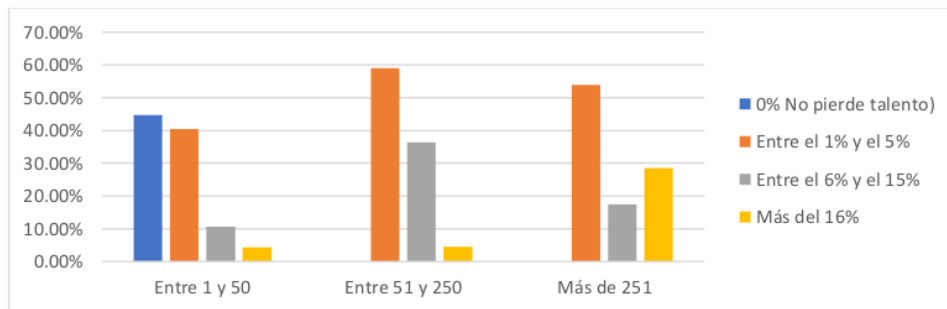
Ilustración 36. Existencia del talento en la empresa según tamaño de la misma



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto al porcentaje de talento que se pierde en la empresa, a lo largo del año, las empresas pequeñas, un 44% consideran que no pierde talento, y un 40% menciona que entre el 1 y el 5%. El empresario puede conocer más a sus trabajadores, pudiendo tomar decisiones más ágiles e inmediatas al conocer las necesidades de primera mano. En cuanto a las empresas medianas, con un 60% de las respuestas, consideran que entre el 1 y el 5% y casi 40% menciona que entre el 6% y el 15%. Es sobre todo en las empresas grandes donde creen que se pierde más del 16% del talento, en esto coinciden el 30% de los entrevistados. Según una encuesta realizada por The Boston Consulting Group y la Asociación Europea de Gestión de personal¹¹, son hasta seis meses los necesarios en que un nuevo empleado adquiriera la productividad necesaria.

Ilustración 37. Pérdida de talento al año según tamaño de empresas.



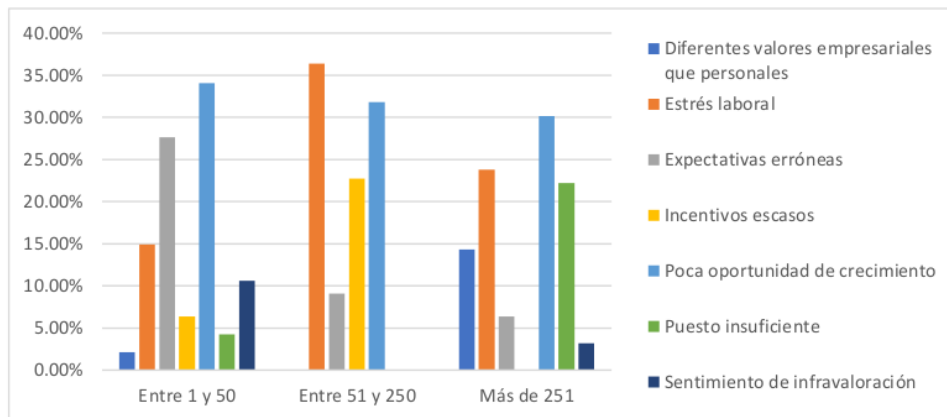
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

¹¹ http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Btalento%26utm_source%3Dhs_automation%26utm_

En cuanto a las posibles razones por las cuales se pierde el talento, para las empresas pequeñas, el 34% es la falta de oportunidad de crecimiento. Quizá porque al ser menos personas en la plantilla, existen menos posiciones para poder cubrir que estén vacantes. Las personas que forman un departamento también son de un número más reducido, otra de las causas para este tipo de empresa, son las expectativas erróneas. Lo que puede quizá relacionarse con la dificultad de crecimiento, ya que quizá pueden esperar, pero no lo logran conseguir, así como de cantidad de proyectos que pueda haber.

Para un 36% de las empresas medianas, es el estrés laboral lo que supone la fuga de talento, ya que existe una excesiva carga de trabajo en muchas ocasiones y no suficientes empleados para poder cubrirla ni poder delegar. Un 30% ha contestado que se debe a la escasa oportunidad de crecimiento, algo que hemos observado en los análisis anteriormente descritos, tanto en la división por sector como por rango del trabajador. Para las empresas grandes, la máxima razón que consideran es, también, esta última mencionada.

Ilustración 38. Primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según el tamaño de la empresa.

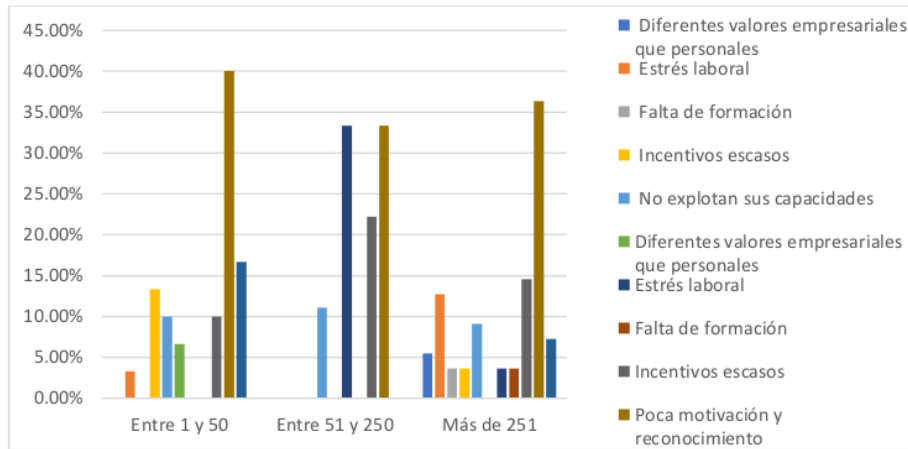


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto a la segunda respuesta seleccionada, para un 40% de los encuestados, sigue siendo la poca motivación y reconocimiento, para poder retener a un trabajador, debe estar satisfecho con su trabajo y sentirse valorado, si no es así la motivación de éste se

verá reducida. También, para las empresas medianas, otro de los motivos con el mismo porcentaje, 33,33%, es el estrés laboral al que están sometidos los trabajadores.

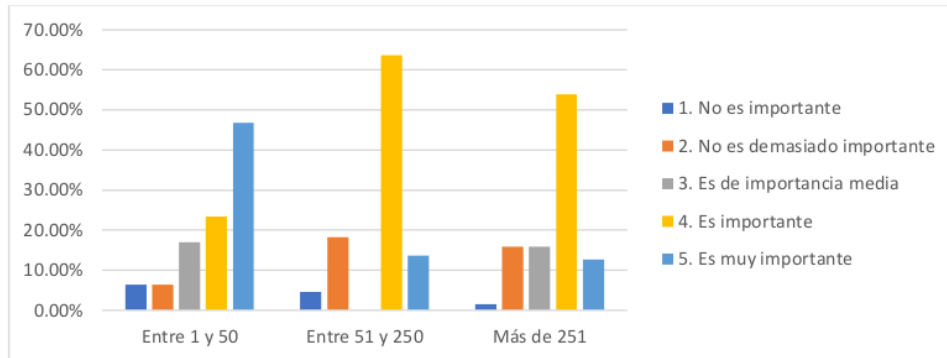
Ilustración 39. Segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según el tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto a la importancia del talento, para el 50% que trabajan en empresas pequeñas, es muy importante. Al ser pocas personas las que forman la empresa, es razonable pensar que se esfuerzan en ser de calidad, es decir, con talento para poder crecer y alcanzar el éxito en el proyecto de la empresa. Un 63% de los trabajadores en empresas medianas y un 53% en empresas grandes consideran importante el talento en la empresa. Como podemos observar, cuanto más grande es la empresa menos importante es la necesidad de tener talento mientras que en el caso de las empresas pequeñas es más importante para la supervivencia de la empresa.

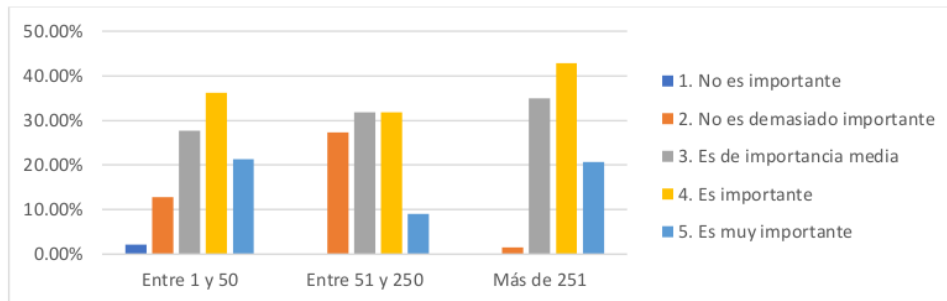
Ilustración 40. Importancia del talento en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto a la importancia de que la empresa esté digitalizada, en esta pregunta podemos observar variedad de respuestas, ya que para un 12% de los empleados de una empresa pequeña, no es demasiado importante y para un casi 30% es de importancia media. Es decir, para casi la mitad de los trabajadores de las empresas pequeñas, no es del todo importante la digitalización. Esto puede ser debido a que determinadas empresas, independientemente del tamaño, han debido adaptarse a esta herramienta ya sea, por una parte, para diferenciarse del resto de las empresas de su tamaño, o para poder mantenerse en el mismo nivel de sus competidores directos.

Ilustración 41. Respuesta a si su empresa está digitalizada.



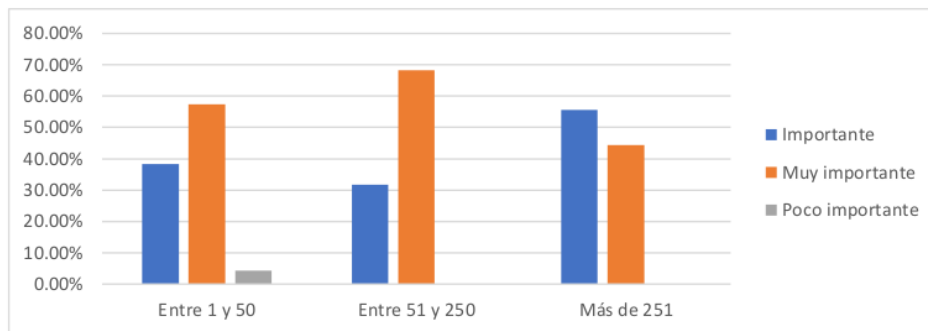
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Si nos referimos a la importancia de la digitalización para la gestión del talento, para un 38% de las empresas pequeñas, es importante y para el 57% es muy importante. En cambio, para las empresas grandes, un 55% de las respuestas mencionan que es

importante y un 44% mencionan que es muy importante. En este caso, a medida que la empresa es más pequeña, parece más importante la digitalización para la gestión del talento, pudiendo explicarse en la necesidad de diferenciarse de sus competidores. En otras ocasiones, puede ser necesario para poder sobrevivir como ha ocurrido con la educación.

Para las empresas pequeñas, el proceso de digitalización también supone un gran coste, el cual, quizá muchas de ellas no tienen la posibilidad de hacer frente, por lo cual, pueden llegar a fallar los proyectos de digitalización ya que, generalmente, las empresas grandes cuentan con un gran equipo informático algo con lo que las pequeñas empresas, generalmente no cuentan.

Ilustración 42. Importancia de la digitalización para la gestión del talento.



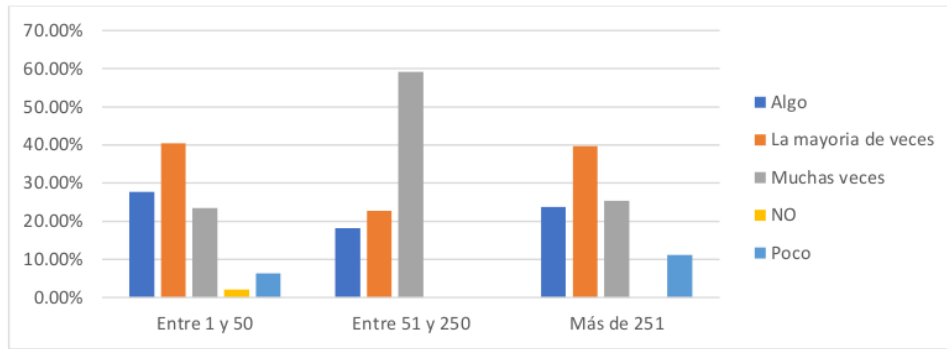
Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Si hablamos sobre la digitalización en la empresa para la atracción y retención del talento, un 60% de las respuestas de las empresas de tamaño mediano, esta herramienta es empleada en muchas ocasiones. El número de los trabajadores en esta ocasión es importante, ya que están compitiendo con multitud de empresas y deben diferenciarse de ellas.

Según las respuestas de las empresas grandes, un 30% afirman que son muchas veces y un 39% son la mayoría de las veces, siendo este porcentaje, superado por las empresas pequeñas. Con un casi 41% estamos observando a las pequeñas empresas intentar crecer

para diferenciarse de sus competidores y poder digitalizarse para la retención y atracción del talento.

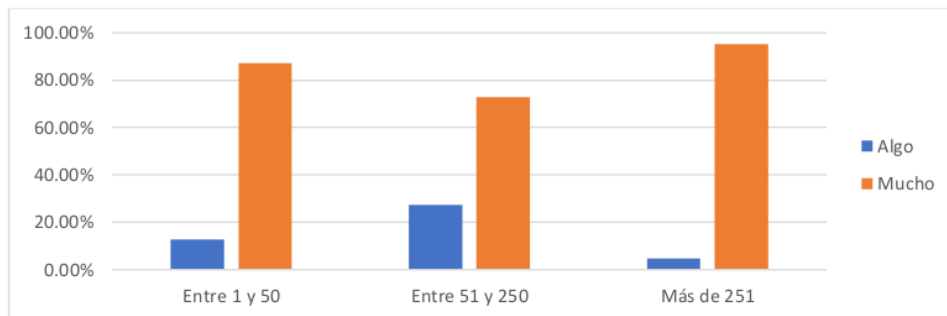
Ilustración 43. Empleo de la digitalización para la atracción y retención del talento



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Si respondemos a la importancia de la digitalización en la actualidad, el 88% de los entrevistados consideran importante esta herramienta. Es relevante mencionar que el 30% de las empresas medianas, creen que la digitalización, es importante. Tal y como hemos expuesto en anteriores respuestas, han considerado importante la digitalización para la gestión, atracción y retención del talento.

Ilustración 44. Importancia de la digitalización en la actualidad.

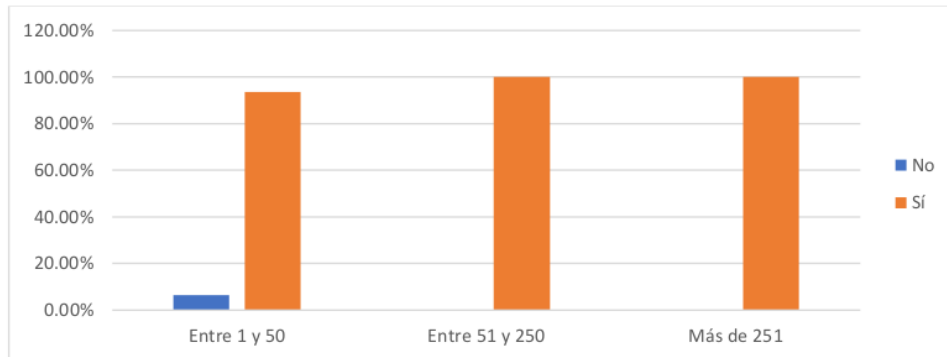


Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

En cuanto la relación que existiría entre la digitalización como herramienta para aumentar la productividad, solo el 2% de las empresas mencionan que no existe, frente al 98% que están de acuerdo en que si existe. Esta discrepancia ha existido solo en un pequeño

porcentaje de las pequeñas empresas. Quizá para alguna de ellas, no es importante la digitalización o porque su empresa no esté digitalizada y no conoce los beneficios de esto.

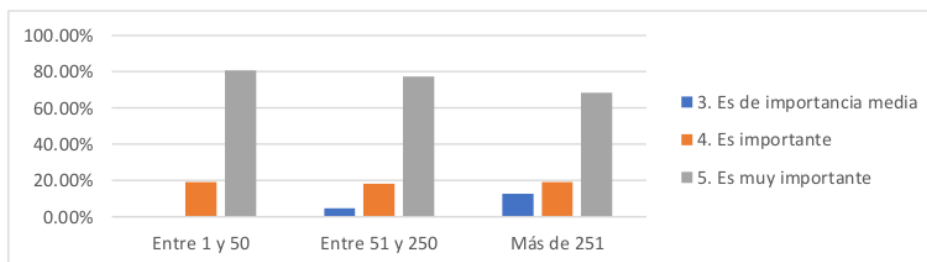
Ilustración 45. Relación entre la digitalización y la productividad.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Ante la posible relación entre el clima laboral y la productividad, para el 80% de las empresas pequeñas, es muy importante esta buena relación con tus compañeros para ser más productivo. Este porcentaje es inferior en empresas más grandes, descendiendo al 77% en las medianas empresas y al 68% en las grandes. Ello se debe a que en las empresas pequeñas, no existe tanta necesidad ni posibilidad de ascender. Como consecuencia, la competitividad entre los compañeros se vería reducida y ello explicaría la diferente opinión entre los trabajadores de pequeñas, medianas o grandes empresas.

Ilustración 46. Relación entre el clima laboral y la productividad en las empresas



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

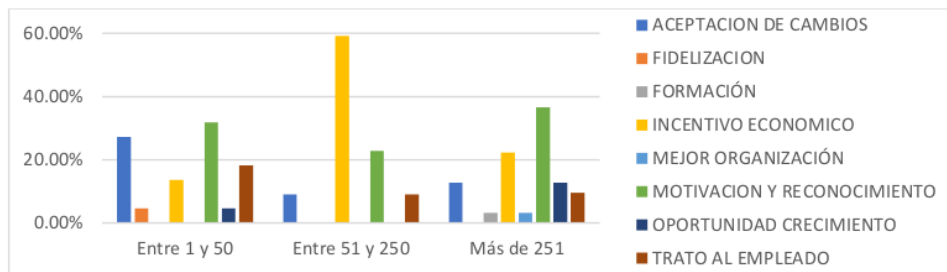
Para finalizar, una de las estrategias que emplearían para fomentar la retención del talento desde las empresas pequeñas hasta las grandes es la motivación y reconocimiento. A lo

largo de este trabajo, hemos ido observando y tanto en el análisis por sector, como por rango y ahora, según el tamaño de la empresa.

Las empresas pequeñas opinan que sería importante una mejor adaptación al cambio, con un 30% de sus respuestas en este sentido. Este resultado podemos acuñarlo a la crisis sanitaria actual, ya que son tamaños de empresas que no han tenido por qué vivir cambios de manera radical como lo ocurrido en este año.

Para un 60% de las empresas medianas, el incentivo económico es una de las estrategias que emplearían para la retención del talento.

Ilustración 47. Estrategia para retener el talento.



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

6.5 Importancia de la digitalización vs. importancia de la empresa digitalizada

Considero relevante relacionar la importancia de la digitalización en la actualidad frente a la importancia de que la empresa esté digitalizada. Tras el estudio, se ha puesto de manifiesto que las personas que consideran como importante la digitalización en la actualidad han considerado, a su vez, que la herramienta tiene una importancia media en el trabajo. En cambio, para las personas que consideran que si es muy importante la digitalización en la actualidad, el 45% considera como importante la digitalización en el trabajo.

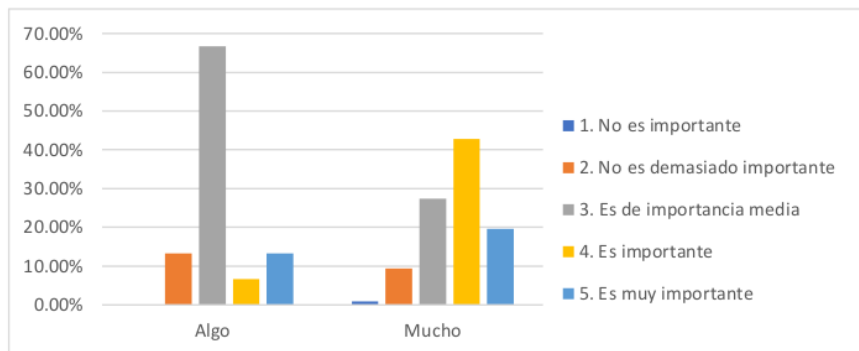
La digitalización en una empresa no solo trata de crear “nubes” en los que subir ficheros y realizar de forma remota un trabajo entre varias personas, sino también en la capacidad

de poder seleccionar las herramientas que cada empresa necesita y mejor se adapta a sus necesidades.

Existen programas informáticos tales como SAP y Meta4 para la gestión del talento y de los recursos humanos que unifican varios programas aunando una automatización que favorece la productividad de la empresa.

Para José Luis Cortina, presidente de Neovantas¹², “un aspecto que cualquier organización deberá tener siempre presente es que tanto los recursos tecnológicos, como los humanos, serán indispensables para desarrollar el pleno potencial de esta transformación en cualquier área del negocio” lo que implica que la digitalización es casi tan importante como tener potencial humano en una empresa.

Ilustración 48. Importancia de la digitalización en la actualidad vs. importancia de la empresa digitalizada



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

6.6 Importancia de la digitalización para atraer talento vs. para gestionar talento

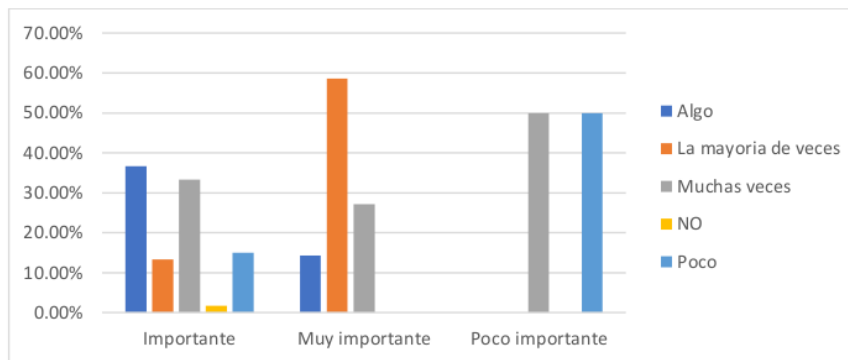
Para finalizar, aquellas personas que consideran muy importante la digitalización para atraer y retener el talento consideran, un 60% considera que la mayoría de las veces, se gestiona el talento a través de la tecnología en la empresa. En cambio, aquellas personas que han considerado como poco importante la digitalización para la retención y atracción

¹² <https://haycanal.com/noticias/14184/la-nueva-importancia-de-la-digitalizacion-en-las-empresas>

del talento consideran también que algunas veces si que se lleva a cabo este proceso de gestión del talento.

Otra de las posibles explicaciones es que en aquellas empresas donde se aplica esta digitalización para la atracción y retención del talento, los empleados pueden afirmar los beneficios que aporta la herramienta. Haciendo referencia de nuevo al estudio realizado por ICADE Business School, la Universidad de Deusto y The Key Talent el 88% de las empresas emplea redes sociales profesionales para la atracción de candidatos, tales como LinkedIn, donde además de publicar ofertas laborales, tanto la empresa como el candidato, pueden publicar gustos, aficiones, formación y experiencia personal.

Ilustración 49. Importancia de la digitalización para atraer y retener talento vs. la digitalización para gestionar el talento en una empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

6.7 Definición de talento

Tan solo han sido cuatro personas quienes no consideran que “talento” es la suma de las habilidades de una persona [...], sus dones intrínsecos, aptitudes, conocimiento, experiencia, inteligencia, su juicio, actitud, carácter, etc. Siendo las respuestas las siguientes:

Tabla 7. Definiciones aportadas por los participantes sobre el talento

Como talento subjetivo entendería la capacidad de desempeño superior a la media
Suma de los dones intrínsecos, aptitudes, experiencia, inteligencia, actitud y carácter de una persona
Es un potencial individual para el logro excepcional en uno o más dominios
Aquello que hace una persona y se considera talentoso.

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas de la encuesta realizada

7 Conclusiones

No cabe duda de que, como consecuencia de la globalización, las empresas se han visto obligadas a adaptar no solo su forma de desarrollar su actividad sino también la forma de gestionar, atraer y retener el talento en el que la digitalización juega un papel fundamental.

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del trabajo, para alcanzar una productividad óptima, es necesario la eficacia personal del trabajador, su buena gestión del tiempo, y un desarrollo adecuado de sus habilidades, alineado con un clima laboral satisfactorio que permitirá motivar al trabajador.

En este estudio, con la colaboración de 132 participantes, a pesar de que únicamente la mitad de las empresas donde éstos trabajan, consideran importante o muy importante la digitalización, el 90% de ellos, la consideran como significativa para la gestión del talento.

Una vez analizados los resultados, se puede extraer que para los empleados la digitalización es importante e influyente a efectos de aumentar su productividad a la vez que fomenta la automatización y ayuda a mantener la competitividad frente al resto de empresas. Tal y como hemos visto a lo largo del estudio, la digitalización se ha convertido en una herramienta fundamental para adaptarnos en el entorno que nos rodea.

A pesar de que en la mayoría de los sectores analizados, la digitalización en la empresa es de importancia media, los trabajadores la consideran muy importante y la relacionan con una influencia positiva en la productividad, sobre todo en sectores educativos, industriales y consultoras.

La digitalización nos da la oportunidad de gestionar el talento que existe en las empresas a través de sistemas informáticos, que pueden unificar las necesidades de cada departamento con el fin de hacerlas más eficientes y productivas, empleando para ello soluciones digitales como son People Analytics y Skill Finder, tal y como propone la consultora Mckinsey.

Es importante valorar el talento que poseen las empresas, para poder gestionarlo, pero ¿Cuáles podrían ser las acciones para retener y atraer el talento? Para un 32% de los encuestados, la motivación y el reconocimiento de su trabajo es lo más importante mientras que para el 26% lo decisivo radica en el incentivo económico. Por este motivo, es relevante conocer las inconformidades de los empleados para poder prever la situación que puede conllevar el malestar del trabajador.

A la vista de los resultados obtenidos, los participantes han dejado constancia de que el estrés laboral es la primera razón de pérdida de talento. Desde el departamento de Recursos Humanos, es importante no solo conocer a nuestros empleados, sino también sus necesidades laborales. Es evidente que dicho departamento, deberá esforzarse en racionalizar y distribuir de forma más equitativa posible la carga de trabajo de los trabajadores con el fin de lograr optimizar la eficacia y productividad de estos. Asimismo, es necesario reseñar que son los CEOs han considerado que la pérdida de talento responde a unas expectativas erróneas por parte del empleado.

Tras la realización y análisis del estudio, podemos probar que son las empresas pequeñas quienes consideran que no se pierde talento a pesar de que exista escasa oportunidad de crecimiento, así como poca motivación y reconocimiento. En cambio, no aparentan estar sometidos al estrés laboral como lo están en las empresas medianas y grandes en las que esta respuesta ha sido considerada como una causa de la pérdida de talento.

En base a los resultados obtenidos, destaca la importancia que han determinado al clima laboral poder aumentar el rendimiento en la empresa, debido a que mejora el comportamiento y productividad a la vez que motiva a los trabajadores.

En definitiva, se puede concluir que se confirma la hipótesis formulada inicialmente, ya que siendo mayor la aceptación y la digitalización en la empresa, menos talento se perderá y la productividad se verá, en consecuencia, incrementada en beneficio tanto de la empresa como del trabajador.

8 Futuras líneas de investigación

Como futuras líneas de investigación, en primer lugar, me gustaría poder realizar el mismo estudio para conocer la opinión de los empleados cuando haya finalizado la crisis sanitaria actual. Además, considero que, con relación a la respuesta a la última pregunta formulada a los encuestados, que se refiere a la adaptación al cambio, se obtendrá una respuesta diferente y se pondrá un cambio de preferencias tras la crisis sanitaria.

Me gustaría ampliar la visión sobre la productividad del trabajador y los reconocimientos que se les otorga, conocer si la primera variable aumentaría cuando se premia al trabajador, ya sea, económicamente o de forma verbal.

La encuesta realizada en este proyecto ha sido respondida por un total de 132 voluntarios de diferentes empresas. Sería interesante, hacer el estudio conociendo la empresa en la que trabajan para poder conocer las diferentes opiniones de los trabajadores, intentando que existan aproximadamente cinco personas de cada empresa para tener varias respuestas y creencias de los empleados, así como para hacer el mismo estudio en diferentes empresas de un mismo sector.

Así también sería interesante ampliar el estudio del estrés laboral en las empresas, ya que es la primera opción seleccionada por las personas encuestadas por el cual una empresa pierde talento. Para ello, se definiría este término y se analizarían los síntomas y posibles formas de prevención. Sería necesario la realización de otro estudio adicional, para comprobar si es únicamente por la carga de trabajo o por el mal clima laboral que no permite realizar el trabajo de una manera óptima y confortable. En base a este estudio, sería atrayente realizar una comparativa entre las opiniones en base al género y a las edades de los participantes, ya que quizá la gestión emocional de las mujeres y la de los hombres puede verse distorsionada al igual que puede ocurrir entre los diferentes rangos de edad.

Por último, dada la importancia de la digitalización como herramienta para la gestión del talento en nuestras empresas, sería importante poder llevar a cabo más estudios específicos para poder incluir este término en profundidad en nuestras organizaciones y dar a conocer la importancia de adoptarlo.

9 Bibliografía

- Allen, D. (2015). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin
- Axelrod, R. H. (2002). *Terms of engagement: Changing the way we change organizations*. Berrett-Koehler Publishers.
- Baron, R. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15 (1), 1-8.
- Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied psychology*, 67(6), 737-743.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brancato, B., y Juri, F. (2011). ¿Puede influir el clima laboral en la productividad. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: www.Biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.Pdf.
- Bolivar, J. M. (2015). *Productividad personal: Aprende a liberarte del estrés con GTD*. Conecta.
- Cappelli, P. "Talent on demand". Harvard Business School Press. Boston, 2008
- Coyle, D., & di Masso, G. *Las claves del talento*. Planeta. 2009
- Delgado, Alberto. *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*. Libros de Cabecera, 2016.
- Díez, F., Eloy-García, P., Fernández-Rico, J.M., Martínez, P.C., Solabarrieta, J. (2021). *Digitalización en gestión del talento*. Publicaciones de la Universidad de Deusto. ISBN:978-84-1325-113-4
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. "La gestión de los recursos humano: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?" Ed. McGraw Hill, 2007
- Ed. McGraw Hill, Madrid, España. Dolan, S., Valle Cabrera, R. (2007). "La Gestión de los Recursos Humanos", 3ª Edición, Ed. McGraw Hill, Madrid, España.
- García, S. Y. Z. (2008). *Gestión Humana Y Estrategia Organizacional*
- Instituto de Salud Mental de la Abogacía. 2019. "Estudio sobre la Salud y el Bienestar de la Abogacía Española. Recuperado de:

<https://saludmentalabogacia.org/i-estudio-sobre-la-salud-y-el-bienestar-de-la-abogacia-espanola-elaborado-por-lefebvre-y-el-instituto-de-salud-mental-de-la-abogacia/>

- Jericó P. (2002). La gestión del talento. PH: Boletín del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico, 10 (40), 228-230.
- Lawler III, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics—uses and impacts. *Human Resource Planning Journal*, 27(4), 27-35
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- Mejía, G., LUIS R BALKIN, D. B., & ROBERT, C. (2008). Gestión de recursos humanos (No. HF5549. G6518 2008.).
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mitchell, C., Ray, R. L., & van Ark, B. CEO Challenge 2015: Creating Opportunity Out of Adversity. Conference Board Research Report. 2015, pag 1-54.
- Mora, S. S. J., Gómez, J. V. M., & Orozco, L. P. P. (2015). Factores psicosociales que influyen en el comportamiento laboral de acuerdo con los procesos de Gestión Administrativa y del Talento Humano que presentan los empleados de la empresa Distraves SA de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 5(10), 23-26.
- Nijhof, W., De-Jong, M., and Beukhof, G. (1998). Employee commitment in changing organizations: an exploration. *Journal of European Industrial Training*, 22 (6), 243-248. <https://doi.org/10.1108/03090599810224701>
- Pinker, S. (2005). *The blank slate*. Southern Utah University.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.)
- SCHLEMENSON, Aldo. *La estrategia del Talento: Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis*. Primera Edición, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2002.
- Scullion, Hugh; Collings, David. *Global talent management*. Routledge, 2011.
- Villar, J. C. C. (2019). De la Experiencia de Cliente a la Experiencia de Talento. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (147), 24-26.

10. Referencias de tablas. Anexos

Tabla 8. Entrevistados según rango

ASOCIADO	27
CEO	7
DIRECTOR	30
GERENTE	35
OPERARIO	18
SUPERVISOR	15
Total general	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 9. Entrevistados según sector

ABOGACIA/CONSULTORIA	39
BANCA	15
COMUNICACIÓN	14
EDUCATIVO	6
INDUSTRIAL/LOGISTICA	40
MODA	7
SALUD	8
TABACO	3
Total general	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 10. Importancia del talento en la empresa

	No	Sí	Total general
Cuenta de TALENTO EN SU EMPRESA	4	128	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 11. Pérdida de talento en la empresa

	0% No pierde talento)	Entre el 1% y el 5%	Entre el 6% y el 15%	Más del 16%	Total general
Cuenta de PORCENTAJE TALENTO	21	66	24	21	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 12. Motivos por los que considera que se pierde talento

	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Expectativas erróneas	Incentivos escasos	Poca oportunidad de crecimiento	Puesto insuficiente	Sentimiento de infravaloración	Total general
Cuenta de RAZONES PERDIDA TALENTO	10	30	19	8	42	16	7	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 13. Segunda respuesta de los motivos por los que considera que se pierde talento

	Diferentes valores	Estrés laboral	Falta de formación	Incentivos escasos	No explotan capacidades	Estrés laboral	Poca motivación y reconocimiento	Sentimiento de infravaloración	Total general
RAZONES PERDIDA DE TALENTO 2	5	13	6	19	9	5	35	9	94

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 14. Importancia del talento en la empresa

	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Cuenta de IMPORTANCIA DEL TALENTO	5	17	18	59	33	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 15. Importancia de la digitalización en la empresa

	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Cuenta de EMPRESA DIGITALIZADA 1 (no); 5 (s prioritarian)	1	13	42	51	25	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 16. Importancia de la digitalización para la gestión del talento

	Algo	La mayoría de veces	Muchas veces	NO	Poco	Total general
Cuenta de DIGITALIZACION RETIENE TALENTO?	32	49	40	1	10	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 17. Importancia de la digitalización para aumentar la productividad

	No	Sí	Total general
Cuenta de DIGITALIZACION Y PRODUCTIVIDAD	3	129	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 18. Influencia del clima laboral en la productividad

	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Cuenta de CLIMA LABORAL Y PRODUCTIVIDAD	9	25	98	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 19. Posibles estrategias para la retención del talento

	No	Sí	Total general
Cuenta de DIGITALIZACION Y PRODUCTIVIDAD	3	129	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 20. Personas según el rango de edad y posición en la empresa, diferenciado según sexo.

Hombre	56
ASOCIADO	15
CEO	2
DIRECTOR	13
GERENTE	14
OPERARIO	5
SUPERVISOR	7
Mujer	76
ASOCIADO	12
CEO	5
DIRECTOR	17
GERENTE	21
OPERARIO	13
SUPERVISOR	8
Total general	132

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 21. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según rango sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento.

POSICIÓN	No	Sí	Total general
ASOCIADO	0,00%	100,00%	100,00%
CEO	0,00%	100,00%	100,00%
DIRECTOR	6,67%	93,33%	100,00%
GERENTE	2,86%	97,14%	100,00%
OPERARIO	0,00%	100,00%	100,00%
SUPERVISOR	6,67%	93,33%	100,00%
Total general	3,03%	96,97%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 22. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según rango sobre el porcentaje de talento que se pierde al año.

POSICIÓN	0% No pierde talento)	Entre el 1% y el 5%	Entre el 6% y el 15%	Más del 16%	Total general
ASOCIADO	3,70%	44,44%	40,74%	11,11%	100,00%
CEO	14,29%	71,43%	14,29%	0,00%	100,00%
DIRECTOR	23,33%	53,33%	13,33%	10,00%	100,00%
GERENTE	8,57%	48,57%	11,43%	31,43%	100,00%
OPERARIO	33,33%	38,89%	22,22%	5,56%	100,00%
SUPERVISOR	20,00%	60,00%	0,00%	20,00%	100,00%
Total general	15,91%	50,00%	18,18%	15,91%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 23. Primera respuesta según el rango sobre los posibles motivos de pérdida de talento en la empresa.

POSICIÓN	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Expectativas erróneas	Incentivos escasos	Poca oportunidad de crecimiento	Puesto insuficiente	Sentimiento de infravaloración	Total
ASOCIADO	18,52%	29,63%	7,41%	0,00%	25,93%	11,11%	7,41%	100,00%
CEO	0,00%	0,00%	71,43%	14,29%	0,00%	14,29%	0,00%	100,00%
DIRECTOR	6,67%	23,33%	3,33%	0,00%	43,33%	13,33%	10,00%	100,00%
GERENTE	8,57%	14,29%	20,00%	14,29%	22,86%	17,14%	2,86%	100,00%
OPERARIO	0,00%	16,67%	11,11%	11,11%	61,11%	0,00%	0,00%	100,00%
SUPERVISOR	0,00%	46,67%	13,33%	0,00%	20,00%	13,33%	6,67%	100,00%
Total general	7,58%	22,73%	14,39%	6,06%	31,82%	12,12%	5,30%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 24. Segunda respuesta según el rango sobre los posibles motivos de pérdida de talento en la empresa

POSICIÓN	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Falta de formación	Incentivos escasos	No explotan sus capacidades	Estrés laboral	Incentivos escasos	Poca motivación y reconocimiento	Sentimiento de infravaloración	Total general
ASOCIADO	0,00%	23,53%	0,00%	0,00%	17,65%	0,00%	0,00%	29,41%	29,41%	100,00%
CEO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%	75,00%	100,00%
DIRECTOR	10,71%	3,57%	7,14%	17,86%	7,14%	10,71%	10,71%	32,14%	0,00%	100,00%
GERENTE	0,00%	7,14%	0,00%	3,57%	0,00%	7,14%	14,29%	57,14%	3,57%	100,00%
OPERARIO	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	50,00%	12,50%	0,00%	100,00%
SUPERVISOR	0,00%	11,11%	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	22,22%	33,33%	0,00%	100,00%
Total general	5,31%	8,51%	2,13%	6,38%	9,57%	5,32%	13,83%	37,23%	9,57%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 25. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización como herramienta para la gestión del talento.

POSICIÓN	Importante	Muy importante	Poco importante	Total general
ASOCIADO	29,63%	70,37%	0,00%	100,00%
CEO	71,43%	28,57%	0,00%	100,00%
DIRECTOR	23,33%	70,00%	6,67%	100,00%
GERENTE	60,00%	40,00%	0,00%	100,00%
OPERARIO	44,44%	55,56%	0,00%	100,00%
SUPERVISOR	73,33%	26,67%	0,00%	100,00%
Total general	45,45%	53,03%	1,52%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 26. Porcentaje de las respuestas sobre la digitalización como herramienta para la retención y atracción del talento

POSICIÓN	Algo	La mayoría de veces	Muchas veces	NO	Poco	Total general
ASOCIADO	22,22%	55,56%	22,22%	0,00%	0,00%	100,00%
CEO	28,57%	28,57%	42,86%	0,00%	0,00%	100,00%
DIRECTOR	26,67%	40,00%	30,00%	0,00%	3,33%	100,00%
GERENTE	25,71%	17,14%	34,29%	2,86%	20,00%	100,00%
OPERARIO	27,78%	55,56%	16,67%	0,00%	0,00%	100,00%
SUPERVISOR	13,33%	26,67%	46,67%	0,00%	13,33%	100,00%
Total general	24,24%	37,12%	30,30%	0,76%	7,58%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 27. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.

POSICIÓN	Algo	Mucho	Total general
ASOCIADO	14,81%	85,19%	100,00%
CEO	0,00%	100,00%	100,00%
DIRECTOR	16,67%	83,33%	100,00%
GERENTE	2,86%	97,14%	100,00%
OPERARIO	11,11%	88,89%	100,00%
SUPERVISOR	20,00%	80,00%	100,00%
Total general	11,36%	88,64%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 28. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia a de la digitalización en la productividad

POSICIÓN	No	Sí	Total general
ASOCIADO	0,00%	100,00%	100,00%
CEO	0,00%	100,00%	100,00%
DIRECTOR	0,00%	100,00%	100,00%
GERENTE	0,00%	100,00%	100,00%
OPERARIO	16,67%	83,33%	100,00%
SUPERVISOR	0,00%	100,00%	100,00%
Total general	2,27%	97,73%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 29. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la influencia del clima laboral en la productividad.

POSICIÓN	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
ASOCIADO	0,00%	18,52%	81,48%	100,00%
CEO	0,00%	14,29%	85,71%	100,00%
DIRECTOR	0,00%	20,00%	80,00%	100,00%
GERENTE	22,86%	17,14%	60,00%	100,00%
OPERARIO	5,56%	22,22%	72,22%	100,00%
SUPERVISOR	0,00%	20,00%	80,00%	100,00%
Total general	6,82%	18,94%	74,24%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 30. Estrategias para la retención del talento según el rango

POSICIÓN	ACEPTACION DE CAMBIOS	FIDELIZACIÓN	FORMACIÓN	INCENTIVO ECONOMICO	MEJOR ORGANIZACIÓN	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	TRATO AL EMPLEADO	Total general
ASOCIADO	0,00%	0,00%	0,00%	29,63%	7,41%	40,74%	11,11%	11,11%	100,00%
CEO	40,00%	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	100,00%
DIRECTOR	16,67%	0,00%	6,67%	30,00%	0,00%	30,00%	6,67%	10,00%	100,00%
GERENTE	17,14%	2,86%	0,00%	37,14%	0,00%	22,86%	8,57%	11,43%	100,00%
OPERARIO	27,78%	0,00%	0,00%	5,56%	0,00%	50,00%	11,11%	5,56%	100,00%
SUPERVISOR	28,57%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	35,71%	0,00%	28,57%	100,00%
Total general	17,05%	1,55%	1,55%	25,58%	1,55%	32,56%	7,75%	12,40%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 31. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según sectores sobre si la empresa en la que trabajan tiene talento.

SECTOR	No	Sí	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	0,00%	100,00%	100,00%
BANCA	0,00%	100,00%	100,00%
COMUNICACIÓN	28,57%	71,43%	100,00%
EDUCATIVO	0,00%	100,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	0,00%	100,00%	100,00%
MODA	0,00%	100,00%	100,00%
SALUD	0,00%	100,00%	100,00%
TABACO	0,00%	100,00%	100,00%
Total general	3,03%	96,97%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 32. Porcentaje de las respuestas de los entrevistados según sector sobre el porcentaje de talento que se pierde al año.

SECTOR	0% No pierde talento)	Entre el 1% y el 5%	Entre el 6% y el 15%	Más del 16%	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	15,38%	51,28%	30,77%	2,56%	100,00%
BANCA	6,67%	20,00%	26,67%	46,67%	100,00%
COMUNICACIÓN	28,57%	14,29%	28,57%	28,57%	100,00%
EDUCATIVO	16,67%	0,00%	33,33%	50,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	15,00%	67,50%	5,00%	12,50%	100,00%
MODA	14,29%	71,43%	0,00%	14,29%	100,00%
SALUD	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	100,00%
TABACO	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Total general	15,91%	50,00%	18,18%	15,91%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 33. Porcentaje de la primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector.

SECTOR	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Expectativas erróneas	Incentivos escasos	Poca oportunidad de crecimiento	Puesto insuficiente	Sentimiento de infravaloración	Total
ABOGACIA/CONSULTORIA	10,26%	41,03%	10,26%	0,00%	30,77%	2,56%	5,13%	100,00%
BANCA	0,00%	33,33%	13,33%	0,00%	13,33%	40,00%	0,00%	100,00%
COMUNICACIÓN	21,43%	0,00%	21,43%	14,29%	42,86%	0,00%	0,00%	100,00%
EDUCATIVO	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	83,33%	0,00%	0,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	5,00%	12,50%	25,00%	12,50%	25,00%	10,00%	10,00%	100,00%
MODA	0,00%	28,57%	0,00%	14,29%	42,86%	0,00%	14,29%	100,00%
SALUD	12,50%	12,50%	0,00%	0,00%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%
TABACO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Total general	7,58%	22,73%	14,39%	6,06%	31,82%	12,12%	5,30%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 34. Porcentaje de la segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa, según sector.

SECTOR	Diferentes valores Empresariales que personales	Estrés laboral	Falta de formación	Incentivos escasos	No explotan sus capacidades	Incentivos escasos	Poca motivación y reconocimiento	Sentimiento de infravaloración	Total
ABOGACIA/CONSULTORIA	0,00%	26,73%	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	36,36%	27,27%	100,00%
BANCA	0,00%	13,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	86,67%	0,00%	100,00%
COMUNICACIÓN	0,00%	20,00%	0,00%	10,00%	0,00%	30,00%	30,00%	0,00%	100,00%
EDUCATIVO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	15,79%	12,48%	0,00%	15,63%	9,38%	15,63%	25,00%	6,25%	100,00%
MODA	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	0,00%	100,00%
SALUD	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	33,33%	0,00%	100,00%
TABACO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	0,00%	33,33%	100,00%
Total general	5,19%	16,81%	2,13%	6,38%	9,57%	13,83%	37,23%	9,57%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 35. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia del talento según sector empresarial.

SECTOR	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
ABOGACIA CONSULTORIA	0,00%	0,00%	17,95%	43,59%	38,46%	100,00%
BANCA	0,00%	46,67%	0,00%	46,67%	6,67%	100,00%
COMUNICACIÓN	28,57%	14,29%	42,86%	14,29%	0,00%	100,00%
EDUCATIVO	0,00%	16,67%	33,33%	33,33%	16,67%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGÍSTICA	0,00%	17,50%	7,50%	47,50%	27,50%	100,00%
MODA	0,00%	0,00%	0,00%	85,71%	14,29%	100,00%
SALUD	12,50%	0,00%	0,00%	37,50%	50,00%	100,00%
TABACO	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
Total general	3,79%	12,88%	13,64%	44,70%	25,00%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 36. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia del talento según sector empresarial.

SECTOR	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	0,00%	0,00%	28,21%	61,54%	10,26%	100,00%
BANCA	0,00%	0,00%	60,00%	33,33%	6,67%	100,00%
COMUNICACIÓN	7,14%	14,29%	35,71%	14,29%	28,57%	100,00%
EDUCATIVO	0,00%	33,33%	0,00%	50,00%	16,67%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGÍSTICA	0,00%	15,00%	32,50%	30,00%	22,50%	100,00%
MODA	0,00%	0,00%	42,86%	28,57%	28,57%	100,00%
SALUD	0,00%	37,50%	12,50%	37,50%	12,50%	100,00%
TABACO	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Total general	0,76%	9,85%	31,82%	38,64%	18,94%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 37. Porcentaje de las respuestas sobre el uso de la digitalización para la atracción y retención del talento

SECTOR	Algo	La mayoría de veces	Muchas veces	NO	Poco	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	23,08%	51,28%	25,64%	0,00%	0,00%	100,00%
BANCA	26,67%	13,33%	13,33%	0,00%	46,67%	100,00%
COMUNICACIÓN	50,00%	14,29%	35,71%	0,00%	0,00%	100,00%
EDUCATIVO	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	15,00%	50,00%	32,50%	2,50%	0,00%	100,00%
MODA	0,00%	42,86%	57,14%	0,00%	0,00%	100,00%
SALUD	37,50%	25,00%	0,00%	0,00%	37,50%	100,00%
TABACO	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Total general	24,24%	37,12%	30,30%	0,76%	7,58%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 38. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.

SECTOR	Algo	Mucho	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	15,38%	84,62%	100,00%
BANCA	6,67%	93,33%	100,00%
COMUNICACIÓN	0,00%	100,00%	100,00%
EDUCATIVO	16,67%	83,33%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	10,00%	90,00%	100,00%
MODA	14,29%	85,71%	100,00%
SALUD	25,00%	75,00%	100,00%
TABACO	0,00%	100,00%	100,00%
Total general	11,36%	88,64%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 39. Porcentaje de las respuestas sobre la influencia de la digitalización y la productividad.

SECTOR	No	Sí	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	0,00%	100,00%	100,00%
BANCA	0,00%	100,00%	100,00%
COMUNICACIÓN	0,00%	100,00%	100,00%
EDUCATIVO	0,00%	100,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	0,00%	100,00%	100,00%
MODA	0,00%	100,00%	100,00%
SALUD	37,50%	62,50%	100,00%
TABACO	0,00%	100,00%	100,00%
Total general	2,27%	97,73%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 40. Porcentaje de las respuestas sobre la estrategia de retención del talento.

SECTOR	ACEPTACION DE CAMBIOS	FIDELIZACIÓN	FORMACIÓN	INCENTIVO ECONOMICO	MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	TRATO AL EMPLEADO	Total general
ABOGACIA/CONSULTORIA	12,82%	0,00%	0,00%	17,95%	38,46%	7,69%	17,95%	100,00%
BANCA	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	6,67%	13,33%	13,33%	100,00%
COMUNICACIÓN	7,14%	14,29%	0,00%	21,43%	57,14%	0,00%	0,00%	100,00%
EDUCATIVO	40,00%	0,00%	0,00%	20,00%	20,00%	0,00%	20,00%	100,00%
INDUSTRIAL/LOGISTICA	23,68%	0,00%	0,00%	23,68%	36,84%	7,89%	7,89%	100,00%
MODA	0,00%	0,00%	28,57%	28,57%	42,86%	0,00%	0,00%	100,00%
SALUD	50,00%	0,00%	0,00%	12,50%	0,00%	0,00%	37,50%	100,00%
TABACO	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	0,00%	100,00%
Total general	17,05%	1,55%	1,55%	25,58%	32,56%	7,75%	12,40%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 41. Porcentaje de las respuestas sobre la existencia del talento en la empresa según tamaño.

POSICIÓN	No	Sí	Total general
Entre 1 y 50	6,38%	93,62%	100,00%
Entre 51 y 250	0,00%	100,00%	100,00%
Más de 251	1,59%	98,41%	100,00%
Total general	3,03%	96,97%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 42. Porcentaje de las respuestas sobre la pérdida de talento al año según tamaño de empresas.

POSICIÓN	0% No pierde talento)	Entre el 1% y el 5%	Entre el 6% y el 15%	Más del 16%	Total general
Entre 1 y 50	44,68%	40,43%	10,64%	4,26%	100,00%
Entre 51 y 250	0,00%	59,09%	36,36%	4,55%	100,00%
Más de 251	0,00%	53,97%	17,46%	28,57%	100,00%
Total general	15,91%	50,00%	18,18%	15,91%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 43. Porcentaje de la primera respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa según el tamaño de la empresa.

POSICIÓN	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Expectativas erróneas	Incentivos escasos	Poca oportunidad de crecimiento	Puesto insuficiente	Sentimiento de infravaloración	Total general
Entre 1 y 50	2,13%	14,89%	27,66%	6,38%	34,04%	4,26%	10,64%	100,00%
Entre 51 y 250	0,00%	36,36%	9,09%	22,73%	31,82%	0,00%	0,00%	100,00%
Más de 251	14,29%	23,81%	6,35%	0,00%	30,16%	22,22%	3,17%	100,00%
Total general	7,58%	22,73%	14,39%	6,06%	31,82%	12,12%	5,30%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 44. Porcentaje de la segunda respuesta sobre el motivo por el cual se pierde talento en una empresa según el tamaño de la empresa.

POSICIÓN	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Falta de formación	Incentivos escasos	No explotan sus capacidades	Diferentes valores empresariales que personales	Estrés laboral	Falta de formación	Incentivos escasos	Poca motivación y reconocimiento	Sentimiento de infravaloración	Total
Entre 1 y 50	0,00%	3,33%	0,00%	13,33%	10,00%	6,67%	0,00%	0,00%	10,00%	40,00%	16,67%	100,00%
Entre 51 y 250	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	0,00%	33,33%	0,00%	22,22%	33,33%	0,00%	100,00%
Más de 251	5,45%	12,73%	3,64%	3,64%	9,09%	0,00%	3,64%	3,64%	14,55%	36,36%	7,27%	100,00%
Total general	3,19%	8,51%	2,13%	6,38%	9,57%	2,13%	5,32%	2,13%	13,83%	37,23%	9,57%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 45. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia del talento en la empresa.

POSICIÓN	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Entre 1 y 50	6,38%	6,38%	17,02%	23,40%	46,81%	100,00%
Entre 51 y 250	4,55%	18,18%	0,00%	63,64%	13,64%	100,00%
Más de 251	1,59%	15,87%	15,87%	53,97%	12,70%	100,00%
Total general	3,79%	12,88%	13,64%	44,70%	25,00%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 46. Porcentaje de las respuestas sobre si su empresa está digitalizada.

POSICIÓN	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Entre 1 y 50	2,13%	12,77%	27,66%	36,17%	21,28%	100,00%
Entre 51 y 250	0,00%	27,27%	31,82%	31,82%	9,09%	100,00%
Más de 251	0,00%	1,59%	34,92%	42,86%	20,63%	100,00%
Total general	0,76%	9,85%	31,82%	38,64%	18,94%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 47. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización para la gestión del talento.

POSICIÓN	Importante	Muy importante	Poco importante	Total general
Entre 1 y 50	38,30%	57,45%	4,26%	100,00%
Entre 51 y 250	31,82%	68,18%	0,00%	100,00%
Más de 251	55,56%	44,44%	0,00%	100,00%
Total general	45,45%	53,03%	1,52%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 48. Porcentaje de las respuestas sobre el empleo de la digitalización para la atracción y retención del talento.

POSICIÓN	Algo	La mayoría de veces	Muchas veces	NO	Poco	Total general
Entre 1 y 50	27,66%	40,43%	23,40%	2,13%	6,38%	100,00%
Entre 51 y 250	18,18%	22,73%	59,09%	0,00%	0,00%	100,00%
Más de 251	23,81%	39,68%	25,40%	0,00%	11,11%	100,00%
Total general	24,24%	37,12%	30,30%	0,76%	7,58%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 49. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad.

POSICIÓN	Algo	Mucho	Total general
Entre 1 y 50	12,77%	87,23%	100,00%
Entre 51 y 250	27,27%	72,73%	100,00%
Más de 251	4,76%	95,24%	100,00%
Total general	11,36%	88,64%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 50. Porcentaje de las respuestas sobre la relación entre la digitalización y la productividad.

POSICIÓN	No	Sí	Total general
Entre 1 y 50	6,38%	93,62%	100,00%
Entre 51 y 250	0,00%	100,00%	100,00%
Más de 251	0,00%	100,00%	100,00%
Total general	2,27%	97,73%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 51. Porcentaje de las respuestas sobre la relación entre el clima laboral y la productividad.

POSICIÓN	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Entre 1 y 50	0,00%	19,15%	80,85%	100,00%
Entre 51 y 250	4,55%	18,18%	77,27%	100,00%
Más de 251	12,70%	19,05%	68,25%	100,00%
Total general	6,82%	18,94%	74,24%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 52. Porcentaje de las respuestas sobre la relación entre el clima laboral y la productividad.

POSICIÓN	ACEPTACIÓN DE CAMBIOS	FIDELIZACIÓN	FORMACIÓN	INCENTIVO ECONOMICO	MEJOR ORGANIZACIÓN	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	OPORTUNIDAD AD CRECIMIENTO	TRATO AL EMPLEADO	Total
Entre 1 y 50	27,27%	4,55%	0,00%	13,64%	0,00%	31,82%	4,55%	18,18%	100,00%
Entre 51 y 250	9,09%	0,00%	0,00%	59,09%	0,00%	22,73%	0,00%	9,09%	100,00%
Más de 251	12,70%	0,00%	3,17%	22,22%	3,17%	36,51%	12,70%	9,52%	100,00%
Total general	17,05%	1,55%	1,55%	25,58%	1,55%	32,56%	7,75%	12,40%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 53. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización en la actualidad vs. importancia de la empresa digitalizada.

Etiquetas de fila	1. No es importante	2. No es demasiado importante	3. Es de importancia media	4. Es importante	5. Es muy importante	Total general
Algo	0,00%	13,33%	66,67%	6,67%	13,33%	100,00%
Mucho	0,85%	9,40%	27,35%	42,74%	19,66%	100,00%
Total general	0,76%	9,85%	31,82%	38,64%	18,94%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

Tabla 54. Porcentaje de las respuestas sobre la importancia de la digitalización para atraer y retener talento vs. la digitalización para gestionar el talento en una empresa.

Etiquetas de fila	Algo	La mayoría de veces	Muchas veces	NO	Poco	Total general
Importante	36,67%	13,33%	33,33%	1,67%	15,00%	100,00%
Muy importante	14,29%	58,57%	27,14%	0,00%	0,00%	100,00%
Poco importante	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	100,00%
Total general	24,24%	37,12%	30,30%	0,76%	7,58%	100,00%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas de la encuesta realizada.

11. Anexos

11.1 Presentación al encuestado de la encuesta realizada.

En primer lugar, he considerado adecuado realizar una breve introducción a la encuesta para que la persona que la realice tenga constancia de la finalidad de ésta, incorporando el siguiente texto:

Hola, en primer lugar me gustaría presentarme; Me llamo Marina Rico, estoy finalizando el máster de Recursos Humanos en ICADE, y durante los últimos meses, es necesario realizar el Trabajo de Fin de Máster, que lo estoy realizando sobre "La optimización del recurso humano de la empresa para poder aumentar la productividad", para ello, he realizado esta encuesta, que consta de 17 preguntas, la mayoría de ellas, cerradas que van desde una información sencilla de la empresa en la que trabaja, sobre el talento, sobre la digitalización y por último, sobre el talento y digitalización de la empresa en conjunto.

Estaría muy agradecida si pudieran cumplimentármela, se tarda aproximadamente 3-4 minutos en finalizarla

11.2 Preguntas que contiene la encuesta, así como las respuestas posibles

1. ¿Me podría indicar su género?
 - a. Hombre
 - b. Mujer

2. ¿Me podría indicar cuál es su rango de edad?
 - a. Entre 18 y 25 años
 - b. Entre 26 y 35 años
 - c. Entre 36 y 45 años
 - d. Más de 45

3. ¿Me podría indicar cuál es su rango en la empresa?

4. ¿A qué sector se dedica la empresa en la que trabaja?
 - a. Textil
 - b. Industrial
 - c. Lujo
 - d. Distribución
 - e. Consultoría
 - f. Abogacía
 - g. Educativo
 - h. Otros. Mencione cuál

5. ¿Cuántos trabajadores tiene a nivel nacional?
 - a. Entre 1 y 50
 - b. Entre 51 y 250
 - c. Más de 251

6. ¿Actúa en ámbito nacional o internacional?
 - a. Nacional
 - b. Ambos

7. Si actúa en ámbito internacional, ¿Cuántos trabajadores tiene fuera de España?
 - a. Entre 1 y 50
 - b. Entre 51 y 250
 - c. Más de 251

8. Definiendo el talento como “¿Lo consideraría usted con la misma definición?
 - a. Si
 - b. No

9. Si su respuesta anterior es “No” ¿Podría mencionar brevemente cómo lo explicaría?

10. ¿Considera que en su empresa existe talento?
 - a. Si
 - b. no

11. ¿Qué porcentaje de ese talento considera que pierden cada año?

- a. 0% No pierde talento
- b. 1%-5%
- c. 6%-15%
- d. Más del 16%

12. ¿Por qué razones considera que pueden perderlo?

- a. Expectativas erróneas
- b. Poca oportunidad de crecimiento
- c. Puesto insuficiente. No explotan sus capacidades
- d. Diferentes valores empresariales que personales
- e. Mala relación con el entorno de trabajo
- f. Sentimiento de infravaloración
- g. Estrés laboral
- h. Incentivos escasos
- i. Falta de formación
- j. Poca motivación y reconocimiento

13. ¿Su empresa considera importante el talento? Con una puntuación del 1 (no dan importancia al talento) al 5 (el talento es lo prioritario en la organización)

14. ¿Está su empresa digitalizada? Con una puntuación del 1 (no dan importancia a la digitalización) al 5 (la digitalización es prioritaria en la organización)

15. ¿Cómo valora la digitalización para la atracción y la retención del talento?

- a. Poco importante
- b. Importante
- c. Muy importante

16. Para usted, ¿En qué escala del 1 al 5 considera que la digitalización puede atraer y retener el talento? (Siendo 1 no lo considero en absoluto y siendo 5 lo considero completamente)
17. ¿Considera importante la digitalización en el mundo en el que vivimos?
- a. Nada
 - b. Poco
 - c. Algo
 - d. Mucho
18. ¿Considera que la digitalización en la empresa favorece la productividad?
- a. Si
 - b. No
19. ¿En qué nivel considera importante el clima laboral para el aumento de productividad? En una escala del 1 al 5 (Siendo 1 nada importante, y siendo 5 muy importante)
20. ¿Qué estrategia destacaría para retener el talento en la empresa?