

Digitalización en la gestión del talento

Dr. Pedro César Martínez Morán

Universidad Pontificia Comillas ICADE

Dr. Jose M^a Fernández-Rico Urgoiti

Universidad Pontificia Comillas ICADE

Dr. Fernando Díez Ruiz

Universidad de Deusto

El primer estudio sobre el grado de digitalización de la gestión del talento en las empresas españolas arroja una perspectiva un tanto pobre sobre el nivel de transformación que han alcanzado las empresas respecto a la atracción, selección y retención del talento. Si la predisposición por parte de los empleados a aceptar los retos y el cambio que supone dicho proceso no es el problema ¿dónde está la clave?



Los avances tecnológicos en lo que llevamos de siglo, en materia de comunicaciones entre personas, han sido vertiginosos. En los años 90 se populariza el uso del teléfono móvil, y a finales de la primera década del siglo XX con la irrupción del Smartphone o Teléfono Inteligente, este canal de comunicación revoluciona los sistemas de transmisión de información verbal y escrita entre personas. El efecto se ha dejado sentir en distintos ámbitos de la vida diaria. Y se ha trasladado a uno que ocupa al menos un tercio de cada día,

como es el laboral.

En pleno apogeo de la era industrial, se comienza a determinar que las máquinas dejen fijado en sus parámetros de funcionamiento el momento en el cual alcanzan su obsolescencia. Dichos automatismos son proporcionados por ordenadores que gobiernan el ciclo de vida útil de los ingenios destinados a la fabricación de distintos productos.

Las personas alcanzan, también, su máximo nivel de «prestaciones» y necesitan actualizar conocimientos y capacidades, para adaptarse a los nuevos momentos y tiempos con el propósito de conseguir un rendimiento acorde y no quedarse obsoletas. Los ciclos de conocimiento aplicado se acortan, cuentan con fecha de caducidad. Hay que hacer labor de mantenimiento, pero también de renovación para no situarse en «fuera de juego». La información viaja a grandes velocidades y cada vez con mayor caudal de datos, en los 90 disponíamos de red RDSI a 64 Kbps, y la red 5G a la que accederemos permite intercambiar información a 20 Gbps, 300.000 veces más potente que entonces.

Dos Universidades, Pontificia Comillas y Deusto, respectivamente, y la consultora *The Key Talent* han realizado un primer estudio sobre el **grado de digitalización de la gestión del talento en las empresas españolas**. Las empresas participantes han ascendido a 180, con sectores de actividad diversos y con una plantilla media que superaba los 200 trabajadores, en conjunto las empresas participantes emplean a más de 500.000 personas. El trabajo ha buscado como objetivo prioritario la medición del impacto que está teniendo la digitalización en los procesos de talento en las empresas ubicadas en la península ibérica, con independencia de su origen.

Los ciclos de conocimiento aplicado se acortan, cuentan con fecha de caducidad. Hay que hacer labor de mantenimiento, pero también de renovación para no situarse en «fuera de juego»

Tras la era industrial y la irrupción en la vida económica del sector servicios, las organizaciones continúan abriendo, de par en par, sus puertas a la digitalización. Las empresas españolas, conscientes de la necesidad, han comenzado a invertir en un proceso de incorporación de herramientas digitales a su gestión, aunque solo en algunos casos concretos ese proceso de incorporación de nuevas herramientas responde a la implantación de una estrategia específica de digitalización de la gestión del talento. La transformación digital supone un desafío para la función de Recursos Humanos. La familiaridad en el uso de palabras como *chatbot* o *algoritmo* se percibe como normalizada en la conversación entre personas dedicadas a la gestión de recursos humanos. Y no sorprenden noticias relativas a que algún robot haya realizado alguna entrevista de trabajo, o sobre algoritmos que sorprendentemente reproducen sesgos humanos.

ATRACCIÓN DE TALENTO

La evolución de la gestión del talento en las organizaciones se extiende sobre el talento interno (el que queremos mantener) como el externo (el que queremos atraer). Algunas de las ventajas obtenidas con la implantación de fórmulas de digitalización y uso estratégico del e-HRM (sistemas integrados de gestión de RH basados en internet), son la generación de una imagen de empleador moderno (hacia empleados

potenciales como nominales), incrementar la autonomía de los empleados existentes, y la posibilidad de incorporar nuevas funciones y roles al ámbito de Recursos Humanos (Shalk, Timmerman & Van den Heuvel, 2013). Esta visión coloca al empleado en el centro del análisis, si bien, la organización compite tanto en mantener al empleado actual como en la atracción del futuro.

La ampliación de la competencia al talento se añade a la conocida producto/servicio. De ahí la aplicación de herramientas, soportes y aplicaciones cuyo fin es obtener ventaja frente a otros en la captación y atracción del potencial rendimiento excelente. El talento puede ser definido como el desempeño alcanzado en grado superior (Cappelli & Keller, 2017). Este término es un concepto con muchas connotaciones, desde el punto de vista etimológico en origen se refería a la balanza empleada por los romanos para medir los talentos, y la primera referencia ligada al significado que hoy nos interesa, se remonta a la confirmación del Fueros de Avilés, en 1155. La evolución del término parece que tiene su explicación en la parábola de los talentos. En el mundo laboral relacionamos ése el alto desempeño en la puesta en práctica de capacidades, con el desempeño del empleado y su compromiso con la organización. Una persona talentosa rinde por encima de su nivel medio de referencia y cuenta con unas habilidades y aptitudes para una determinada posición que le hacen destacar sobre los demás.



La dificultad que encontramos para delimitar el concepto de talento, persiste a la hora de determinar qué debemos entender por gestión del talento (Lewis & Heckman, 2006). La gestión de talento implica actividades y procesos relacionadas con la identificación sistemática de posiciones clave, contar con un *pool* talentoso y de alto potencial que encaje en esas posiciones clave y que facilite la sostenibilidad de las ventajas competitivas de la organización, desarrollar una estructura diferencial que facilite cubrir estas posiciones con candidatos competentes, y asegurar que estos sigan estando comprometidos con la organización (Collins & Mellahi, 2009). Subyace, por tanto, un esfuerzo predictivo, por cuanto que, la inversión en talento busca un horizonte a medio y largo plazo; de ahí, que el talento como materia fundamental se busque, se cuide y se trate de mantener para fidelizar al empleado y asegurar la sostenibilidad del talento y las ventajas competitivas de la organización.

DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS

La investigación realizada por la Universidad Pontificia Comillas, la Universidad de Deusto y The Key Talent exhibe que en un 60% de las empresas encuestadas encontramos muchos procesos de gestión del talento,

digitalizados. Su proceso de atracción del talento ha incorporado recursos digitales gracias a los que desean mejorar el ajuste entre candidato y puesto y ahorrar tiempo. Una lectura algo más pesimista de las mismas respuestas, evidencia que solo el 25% están fuertemente digitalizadas en su proceso de gestión del talento, la buena noticia es que hay margen para la mejora.

El 88% de las empresas utilizan las redes sociales para atraer y captar talento. Otro tipo de redes no profesionales, pero sí masivamente utilizadas por los grupos de población más jóvenes entre los que están los llamados *millennials* (Generación Y, nacidos entre 1981-1993, última generación en incorporarse al mercado laboral), no se hallan entre los medios de captación de talento utilizados. La carta de motivación manuscrita ha desaparecido y el *currículum vitae* ha modificado su estructura. Desde el móvil se puede acceder a las ofertas laborales y comunicarse, directamente, con el responsable del proceso.

La gestión curricular todavía no ofrece evidencias de automatización, a pesar de los múltiples sesgos del proceso manual y las pocas garantías que ofrece a la hora de predecir el desempeño en términos de eficiencia

Este sistema *en tiempo real* convive con otro más estático, el de los portales de empleo. La web corporativa (78%) y otros portales generalistas de empleo (74%) son los sistemas a los que se recurre con mayor frecuencia. Las variables selectivas se afinan cada vez más y el postulante tendrá que aclarar lo que le mueve al cambio y sus preferencias sectoriales, salariales o geográficas, entre otras.

La gestión curricular todavía no ofrece evidencias de automatización, a pesar de los múltiples sesgos del proceso manual y las pocas garantías que ofrece a la hora de predecir el desempeño en términos de eficiencia (Jesús Salgado, 2019). Un 44% de las firmas realizan un cribado basado en la revisión curricular. Se percibe un futuro en el que la utilización de algoritmos, definidos con el menor sesgo posible, sustituya a una fase del proceso intensiva en mano de obra.



La persona elegida para ser incorporada es recibida, bienvenida e informada a través de contactos presenciales, en un 82% de las ocasiones mediante reuniones. Los recursos digitales se están dirigiendo a proporcionar conocimientos que el nuevo empleado necesita adquirir para una integración más efectiva e inmediata.

Los empleados de las firmas analizadas reciben la información sobre las acciones formativas disponibles para su desarrollo a través de alguna herramienta digital, siendo la intranet de la empresa, la herramienta más utilizada para este fin. Dichas acciones formativas se realizan, tanto en versión presencial como online, pero con una creciente tendencia a que se incrementen las herramientas digitales. En este ámbito, cobra cada vez mayor relevancia el uso de recursos de gamificación mediante los que se persigue incentivar a los participantes y retarles para buscar su mejor progreso.

En resumen, el resultado del estudio realizado permite identificar un perfil promedio de empresas que utilizan redes sociales profesionales para detectar el talento que necesitan y/o desean incorporar a sus plantillas, si bien, en el proceso de análisis y evaluación de ese talento todavía se apoyan en medios más tradicionales. Una vez que el candidato se convierte en empleado, la comunicación directa y presencial predomina frente a otros medios, si bien, en cuanto a la transmisión de información y conocimiento de la propia organización, el formato online va incrementado su presencia. Dicha tendencia se observa, también, en el desarrollo de las personas en las organizaciones a través del crecimiento profesional y personal que le suponen los procesos formativos en los que participan.

Las conclusiones de la investigación efectuada conducen a considerar que se necesita incrementar la inversión en la digitalización del proceso de gestión de talento. Entre los principales objetivos de las empresas que definen una estrategia de digitalización de la gestión del talento se encuentra el ahorro económico en esa área (Shalk, Timmerman & Van den Heuvel, 2013), y es sin duda uno de los resultados más plausibles, que facilitan además el retorno de la inversión. Los primeros avances se han logrado y la predisposición por parte de los empleados a aceptar los retos y el cambio que supone dicho proceso ya están alcanzados, si bien, todavía queda camino por recorrer para generar eficiencia y eficacia en el proceso de la gestión del talento en las organizaciones.