

Salma el Yaakoubi el Bouziani

**LA GESTIÓ DEL TALENT COM A FACTOR ESTRATÈGIC PER LA
RETENCIÓ DEL PERSONAL**

TREBALL DE FI DE GRAU

Dirigit pel Sr. Jesús Lifante Jordà

Grau de Relacions Laborals i Ocupació



UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

Tarragona

2022

Aquest TFG s'ha desenvolupat en la modalitat de:

- ✓ Treball de Recerca

No s'ha seguit una revista concreta, sinó que s'ha fet ús de l'esquema general d'aquesta modalitat.

RESUM

La gestió del talent per part de les organitzacions ha esdevingut una realitat per tal d'aconseguir l'èxit empresarial. Es parteix de l'impacte positiu que comporta tenir un equip d'empleats qualificats que estan compromesos amb els objectius de l'organització.

Així, és necessari mantenir aquests empleats a través de diverses estratègies que van des de l'atracció d'aquest talent fins la seva retenció, la qual podria ser la finalitat principal de la gestió del talent.

RESUMEN

La gestión del talento por parte de las organizaciones se ha convertido en una realidad para conseguir el éxito empresarial. Se parte del impacto positivo que comporta tener un equipo de empleados cualificados que están comprometidos con los objetivos de la organización.

Así, es necesario mantener estos empleados a través de distintas estrategias que van desde la atracción de este talento hasta su retención, lo cual podría ser la finalidad principal de la gestión del talento.

ABSTRACT

Talent management by organisations has become a reality for business success. It is based on the positive impact of having a team of skilled employees who are committed to the organisation's goals.

Thus, it is necessary to retain these employees through various strategies ranging from attracting this talent to retaining it, which could be the main purpose of talent management.

PARAULES CLAU/ KEYWORDS

Atracció, desenvolupament, estratègia, gestió, organització, retenció, talent

ÍNDIX

1.INTRODUCCIÓ	5
2.EVOLUCIÓ HISTÒRICA DE LA GESTIÓ I DIRECCIÓ DEL PERSONAL	
2.1. Evolució de la gestió del personal.....	7
2.2. Fases en l'evolució de la direcció del personal.....	8
2.3.La nova gestió del talent.....	11
3.MARC TEÒRIC	
3.1.Concepte i implementació de la gestió del talent.....	12
3.2.Desenvolupament de la gestió del talent.....	15
3.3.Fases generals de la gestió del talent.....	18
4.DIMENSIÓ ESTRATÈGICA DE LA GESTIÓ DEL TALENT	
4.1.Atracció del talent.....	20
4.2.Selecció del talent.....	22
4.3.Desenvolupament del talent.....	26
4.4.Retenció del talent.....	28
5.HIPÒTESIS I METODOLOGIA	30
6.ANÀLISI DE LA INFORMACIÓ EMPÍRICA	
6.1.Anàlisi de l'entrevista al GRUP FLECA FLAQUÉ.....	31
6.2.Anàlisi de l'informe " <i>Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento</i> ".....	34
7.CONCLUSIONES	39
8.BIBLIOGRAFIA	42
9.ANNEXOS	44

1.INTRODUCCIÓ

Aquest treball de fi de grau té com a objecte d'estudi l'anàlisi de la gestió del talent com a factor estratègic per aconseguir retenir el personal d'una organització. Llavors, el projecte versa sobre l'estudi i la definició de la gestió de talent, així com el seu enfoc des d'una dimensió estratègica.

El motiu pel qual ha sorgit l'interès per l'objecte d'estudi esmenat és la seva rellevància degut a que la gestió del talent és fonamental en un mercat competitiu i globalitzat on les organitzacions tendeixen a diferenciar-se, cada vegada més, pel seu capital humà. Es tracta d'entendre les infinites possibilitats que tenen les persones de generar canvis i transformacions tant en l'àmbit social com l'organitzacional.

Primer, s'estudiarà l'evolució de la direcció i la gestió del personal des dels seus principis fins arribar al que es planteja com la nova gestió del talent.

Tot seguit, en el marc teòric es definirà el concepte de gestió del talent, el seu desenvolupament, així com les fases del procés de la gestió del talent per part de l'organització.

Durant l'execució del treball pren rellevància la dimensió estratègica de la gestió del talent, és a dir, contemplar des d'una perspectiva estratègica tot el procés de la gestió del talent que comença amb l'atracció d'aquest talent, passant pel seu procés de selecció i desenvolupament fins arribar a la fidelització o retenció del talent.

Es plantejaran una sèrie d'hipòtesis que, després de realitzar l'anàlisi de la informació empírica, aquestes podran ser acceptades o refutades.

Tot seguit, es realitzarà un anàlisi de la informació empírica extreta d'una entrevista realitzada al Cap de Botigues i responsable de l'àrea de Recursos Humans d'un dels centres del "Grup Fleca Flaqué" situada a Riu Clar, Tarragona.

A més, també s'efectuarà un anàlisi estadístic prenent com a referència els resultats de l'*Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento* de l'Institut Grup Adecco de l'any 2021. Defineix reptes organitzacionals per l'any actual, 2022.

Finalment, a l'apartat de les conclusions es comprovarà si s'han pogut aconseguir els objectius que s'han proposat, es donarà resposta a les preguntes que s'han plantejat a l'inici d'aquest treball d'investigació i es comprovarà si les hipòtesis son acceptades o refutades.

En referència a les qüestions que es plantegen en aquest projecte son:

- Què és i en què consisteix la gestió del talent?
- Com es desenvolupa la gestió del talent?
- Quins objectius té aquesta gestió del talent?
- És la retenció del talent la finalitat principal de la gestió del talent humà?
- Quins factors incideixen en la retenció del talent?

Pel que fa als objectius, es determinen els següents:

- Analitzar les principals característiques de la gestió del talent.
- Descriure els principals mètodes utilitzats per la retenció del talent.
- Descriure els objectius principals de la gestió del talent.
- Analitzar la dimensió estratègica de la gestió del talent.
- Conèixer i estudiar el procés de la gestió del talent.
- Classificar les estratègies de retenció del personal.

2.EVOLUCIÓ DE LA GESTIÓ I DIRECCIÓ DEL PERSONAL

2.1. Evolució de la gestió del personal

L'ésser humà sempre ha sigut i serà un element important en el futur de l'organització, degut al seu caràcter proactiu i el seu coneixement. Al principi, només prenia importància el factor producció, de manera que els individus passaven a ocupar un segon pla, ja que eren considerats com a factors productius. Aquest aspecte es podia desprendre del fordisme clàssic que va desembocar en la desmotivació dels treballadors degut a la monotonia de les tasques i la realització de processos a un ritme cada vegada més intens.

Els primers propòsits per entendre els mecanismes de treball de les persones van ser desenvolupats per Frederick Winston Taylor que va aplicar mètodes científics als conflictes de l'administració per tal d'aconseguir l'anomenada eficiència industrial.

Des del punt de vista de March i Simon (1987) l'obra de Taylor es basa en tres elements determinants: la utilització d'estudis de mètodes i temps, el fet d'incloure l'incentiu per la realització del treball i la introducció de la figura de professionals en examinar les condicions laborals del treballador/obrer. D'aquesta manera, introdueix elements rellevants en la direcció de persones.

És a dir, la preocupació per la productivitat va comportar l'atenció de l'element humà com a variable per incloure i comprendre.

Tanmateix, Chiavenato (2000) determina deu aspectes en l'organització racional del treball. Aquests són l'anàlisi del treball i l'estudi dels moviments i del temps, la divisió del treball i l'especialització del treballador, la fatiga humana, el disseny de càrrecs, les condicions ambientals del treball, els incentius salarials, l'estandardització de mètodes i màquines, la racionalitat del treball i la supervisió funcional.

A partir d'aquí, la direcció del personal ha anat adquirint protagonisme després d'un procés d'aprenentatge de les organitzacions. Durant els anys 70 i 80 es comencen a apreciar els factors psicològics i sociològics, a banda del rendiment laboral. Les organitzacions comencen a donar prioritat a l'adaptació dels treballadors en l'empresa i a que tinguin més

independència dintre de l'estructura organitzativa, així com a concretar el terme de clima laboral.

Per tant, s'ha anat transformant la percepció d'entendre l'organització empresarial així com les diferents expressions de com fer possible l'obtenció de majors beneficis sense perjudicar els aspectes personals i socials dels treballadors. La direcció del personal ha anat canviant des de l'inici de la Revolució Industrial fins l'actualitat, caracteritzada per la innovació, la modernitat i la tecnologia.

2.2. Fases en l'evolució de la direcció del personal

Arocas, R. L. (2017) distingeix cinc fases pel que fa a l'evolució de la direcció del personal. Les cinc fases serveixen com a model pedagògic de l'evolució dels departaments i dels directius i professionals que es dediquen a la direcció del personal.

Fase 1. La persona com un nombre: altes, baixes i relacions laborals

A l'inici de la Revolució Industrial, la revolució tecnològica va comportar una nova definició d'empresa amb molts més treballadors que coexisteixen amb la maquinària.

Sorgeix la possibilitat de fer de fer productes en gran quantitat i amb això els principis d'especialització i de les relacions laborals. Es considera als treballadors com a aliats de la maquinària. Els empresaris es preocupen de l'eficàcia i eficiència dels moviments per tal d'obtenir la major productivitat. Començava a néixer lentament la disciplina de direcció empresarial i l'administració de personal.

A l'actualitat, aquest tipus d'empreses es caracteritzen per una alta rotació perquè no s'atorga valor ni als empleats ni al seu talent. El desenvolupament del personal en aquesta fase es relaciona únicament amb la contractació i les relacions laborals i sindicals, degut a que es correspon amb un model senzill on el personal no és molt rellevant i on adquireix gran importància l'objectiu financer. La direcció de l'empresa és de caràcter autoritari o familiar amb una baixa inversió en persones l'objectiu de la qual és la consecució de resultats, sent les persones recursos per l'organització.

Fase 2. Les persones es desenvolupen i son persones: seleccionar i formar

Aquí es troben les empreses que han superat la primera fase i veuen als treballadors com a personal especialitzat proactiu que va millorant a través d'una formació adequada.

Els departament que integren l'empresa deixen de tenir un caràcter simplement administratiu per passar a encarregar-se de la selecció i formació del personal. Apareix una figura que porta a terme unes pràctiques determinades per poder especialitzar més al personal en les seves respectives funcions. Tanmateix, es comença a descobrir que el fet de contractar personal format pot reduir costos en la inversió dirigida als processos de socialització i formació.

Així, encara que segueix predominant l'estil autoritari o familiar es produeix un canvi de mentalitat i es comença a veure al personal més enllà d'una màquina o element irrellevant dintre de l'organització. En definitiva, es comença a veure un model, encara que sense equitat, molt més participatiu i obert.

Fase 3. Les pràctiques d'alt rendiment: moltes pràctiques per maximitzar el rendiment

L'empresa va més enllà de la selecció i formació, i es comença a plantejar portar una gestió retributiva més complexa on s'introdueix el concepte d'incentivació no dinerària com poden ser les mesures d'igualtat o conciliació, assegurança mèdica i horaris.. L'organització pren consciència que necessita fer una avaluació del personal per considerar i relacionar els objectius individuals amb els organitzatius per poder realitzar una valoració individual.

El que caracteritza aquesta fase es el desenvolupament de les pràctiques relacionades amb la Direcció del personal sota l'establiment d'uns objectius determinats que es van complint en el temps. És a dir, el punt central segueix enfocat en la preocupació per la productivitat, però ara la direcció és conscient que integrant la figura dels individus a l'empresa i gestionant els seus interessos comporta la consecució d'uns resultats més beneficiosos. També, s'introdueixen els conceptes de treball en equip i de la realització d'accions formatives a l'exterior.

Tot això guarda relació amb l'existència d'uns departaments de direcció més grans i dotats d'un major pressupost a l'hora de posar en marxa els plans establerts. La grandària del

departament de direcció de persones permet que hi hagin àrees especialitzades en cada una de les polítiques de recursos humans. Llavors, el departament de direcció està format per professionals que saben la importància que té el factor humà en una organització.

Es mostra un percentatge menys elevat pel que fa a l'abandonament voluntari del personal i es comencen a utilitzar termes com gestió del talent caracteritzada per una incongruència entre el que es fa i el que es vol fer, degut a que la cultura de l'organització no està del tot preparada per poder realitzar aquest canvi.

Fase 4. La estratègia en la direcció de persones: ajuntant pràctiques de mode coherent i sinèrgic

Les pràctiques de la fase anterior tenen un major nivell d'abstracció perquè es classifiquen en funció dels objectius organitzatius. Així, l'estratègia de l'empresa projecta una necessitat de relació amb la direcció del personal per considerar només aquelles pràctiques que guarden relació amb els objectius concrets de l'empresa.

A més dels resultats mesurats en benefici que aquest fet comporta, també s'ha d'apreciar que la direcció de persones guanya cada vegada més poder i força dintre de l'empresa i és vist com un departament estratègic. Es poden veure líders compromesos amb la gestió del talent, encara que a vegades es genera una barreja entre talent i poder difícil de gestionar.

Fase 5. La direcció de persones basada en el talent: la gestió del talent i la direcció de persones, on el talent importa de veritat

Arribar a aquesta fase suposa haver superat moltes barreres, posseir valors més actuals i no tenir prejudicis, ja que l'única cosa que es valora és el talent que cada persona és capaç d'aportar a l'estructura empresarial.

Destaca el terme "*employer branding*" que s'aconsegueix a través dels empleats que treballen i dels empleats amb talent que volen treballar a l'empresa, és a dir que hi vulguin treballar les persones amb millor talent, de manera que es converteix en una eina de reclutament de treballadors amb ocupabilitat i talent que normalment ja estan treballant o han treballat a altres empreses d'elevat prestigi. Les companyies que formen aquesta fase es caracteritzen per tenir un sentit de direcció de talent, desenvolupament de directius, reptes de creixement

i capacitat d'innovació i productivitat. El talent esdevé un factor clau, així com la posterior gestió d'horaris, possibilitat de conciliació i sobrecàrrega de treball perquè es puguin superar els problemes que dificultin la retenció d'aquest talent.

Les pràctiques de la fase 4 ja no son necessàries perquè el personal sempre aporta el seu talent tant en accions concretes com en projectes desenvolupats per l'empresa, ja que existeix una correlació entre els objectius individuals i organitzatius. La direcció treballa amb un model d'alt rendiment, continu i amb molta llibertat perquè els empleats son conscients dels objectius i tenen una alta vinculació amb els projectes de l'empresa.

2.3.La nova gestió del talent

Degut a l'avenç tecnològic, el talent ha esdevingut el principal actiu en les organitzacions. Fins a arribar al punt en que el desenvolupament i el creixement tecnològic esdevenen factors estratègics per la gestió i retenció del talent perquè la tecnologia ha fet que el treball no qualificat quedi relegat a un segon pla i es doni importància al talent.

Jericó, P. (2008) defineix les característiques de les organitzacions que subsisteixen en el temps en tres elements primordials: la innovació, la gestió del talent com a prioritat estratègica i la creació de valor. La innovació s'ha convertit en una condició de supervivència, ja que la globalització ha dificultat la competència en quant a preus per la possibilitat que té qualsevol empresa d'irrompre en el mercat amb una estructura de costos superior i acabar amb altres empreses gràcies a l'avantatge competitiu. Per la qual cosa, a l'actualitat, la innovació és considerada una necessitat més que una elecció.

El creixement de la competència ha provocat que les empreses comencin a fer ús dels elements intangibles com poden ser la creativitat, les tècniques de venda i la publicitat. Fins a convertir-se aquests en els principis de compra dominants dels clients. A més, suposen un avantatge competitiu pel seu caràcter inimitable.

Finalment, convé destacar que es fa imprescindible que les organitzacions generin facilitats perquè el personal que hi treballa pugui alliberar el seu talent, contribueixin en la generació del talent i aportin valor. Per això, les organitzacions que impedeixen qüestionar l'establert per la direcció i es basen en la subordinació dels empleats a través de la implementació de l'autoritarisme no conserven el personal amb talent.

3.MARC TEÒRIC

3.1.Concepte i implementació de la gestió del talent

La teoria de la gestió del talent comprèn aspectes transcendents pel correcte funcionament de l'organització, ja que involucra als protagonistes de l'organització com a element rellevant en el desenvolupament de les tasques: els empleats amb talent.

Hatum (2011) defineix la gestió del talent com una activitat estratègica relacionada amb l'estratègia de negocis de l'organització l'objectiu de la qual és atreure, desenvolupar i retenir personal amb talent. Per tant, aquest procés de planificació del talent es vincula de manera directa amb la planificació estratègica de l'empresa.

Llavors, Hatum (2011) planteja que la gestió del talent es pot desenvolupar en tres passos:

- Primer pas. Atraure el millor talent

En aquest pas, es tracta de que l'empresa identifiqui el tipus de talent que necessita per cobrir un lloc de treball o les capacitats que li agradaria que es desenvolupessin en el mencionat lloc de treball.

Per tal de portar a terme aquest procés, a banda d l'anàlisi de les competències i la determinació del tipus de talent necessari; és important que l'organització tingui una proposta de valor dirigida a l'empleat. La proposta resumeix el que els empleats poden esperar a rebre de l'empresa a canvi del treball realitzat.

Així, la proposta comprèn els trets organitzacionals que permeten que l'empresa pugui expandir-se i a la vegada generar lleialtat dintre d'aquesta. És a dir, es considera una forma de transmetre les experiències i les emocions dels empleats en el seu lloc de treball. El vincle que es genera pot facilitar a retenir el personal amb talent. De manera que la proposta de valor no només és útil per atreure nous empleats, sinó que també afavoreix que els que ja estan dintre de l'organització es vulguin quedar.

En definitiva, la proposta ha de transmetre què fa l'empresa per a que la gent pugui entendre com seria treballar-hi. Llavors, ha de ser concreta, realista i convincent.

- Segon pas. Ampliar l'abast del desenvolupament.

Aquí, es comença a parlar de la planificació de la successió que es defineix com la tendència a identificar al personal que podria arribar a ocupar llocs de lideratge. També entra en joc el que es denomina "pool de talents" que fa referència a quan les empreses reconeixen una reserva o un grup de persones per portar a terme un treball específic, en lloc de successors específics per reemplaçar a un executiu determinat.

Els pools de talent possibiliten que l'empresa s'abasteixi de professionals amb un cert potencial per ocupar unes determinades posicions quan aquestes es trobin disponibles. Això, genera un avantatge competitiu sobre els seus competidors, pel fet que poden escollir entre diversos aspirants amb gran potencial quan un lloc queda lliure. Tanmateix, les organitzacions que utilitzen els pools de talent no corren el risc de que els successors se'n vagin de l'empresa i s'hagi considerar un altre per ocupar el seu lloc.

Cal destacar que la preferència per els pools de talent és útil en cas que a l'organització hi hagin molts llocs disponibles de caràcter executiu.

- Tercer pas. Un model de retenció pel llarg termini.

La retenció del talent està orientada a mantenir els treballadors que siguin desitjables per satisfer els objectius de negoci.

L'autor presenta un model de retenció que inclou tres elements:

- Les compensacions i recompenses.
- La identitat empresarial.
- La carrera i la ocupabilitat.

La literatura marca uns límits conceptuals sobre la gestió del talent. Aston i Morton (2005:30) van assenyalar que no existeix una única definició coherent o concisa de la gestió del talent.

Per contrari, Lewis i Heckman (2006) van poder identificar tres corrents clau respecte el concepte de gestió del talent.

La primera corrent es limita a substituir la gestió del talent per la de gestió de recursos humans; tradició que es concentra particularment en les pràctiques de recursos humans com el desenvolupament del lideratge, la contractació i d'altres processos.

La segona corrent de la literatura posa èmfasi en el desenvolupament dels grups de talent amb l'objectiu de projectar les necessitats dels treballadors i gestionar la progressió dels empleats a través dels llocs de treball, segons disposen Lewis i Heckman, 2006: 140. En aquesta corrent s'estableix una diferenciació entre la gestió del talent i la gestió de recursos humans.

En la tercera corrent pren rellevància la gestió del personal amb talent. Tal i com disposa Smart (1999), la literatura argumenta que tots els rols de la organització han de ser coberts pels "*A performers*" que fa referència a una classificació superior i emfatitza la gestió dels "*C players*", o els que no tenen un bon rendiment, fora de l'organització, tal i com assenyalen Michaels, Hadfield-Jones i Axelrod (2001). Tot i que aquesta corrent es considera la més influent, es reconeixen una sèrie de limitacions degut a que no és apropiat ni desitjable ocupar totes les posicions de l'organització amb rols que pertanyen a una classificació superior. A més, si s'aplica el sistema de gestió del talent a tots els treballadors de l'organització, es fa difícil distingir entre la gestió del talent i la gestió convencional de recursos humans.

Boudreau i Ramstad (2005); Hulesid et al., (2005) reconeixen i incorporen una quarta corrent emergent que destaca la identificació de posicions clau que tenen la capacitat d'influir de forma diferencial en l'avantatge competitiu de l'empresa. En aquesta corrent és important determinar les posicions claus.

Per tant, aclarir els límits conceptuals de la gestió estratègica del talent representa una tasca important per tal d'afavorir el desenvolupament del tema, a la vegada que contribueix a la diferenciació entre la gestió estratègica del talent i la gestió estratègica de recursos humans.

Per últim, Pardo Martínez, L. P. (2013) estableix que la gestió del talent parteix del concepte de que els éssers humans son talents i no recursos dels quals es pot disposar. El fet de tractar el tema de la gestió del talent en una organització permet el desenvolupament de l'individu, del seu potencial i de les seves possibilitats tant físiques com intel·lectuals.

3.2. Desenvolupament de la gestió del talent

Les organitzacions tenen una continua necessitat de sobreviure i poder adaptar-se a un món globalitzat, per la qual cosa s'enfronten a un mercat competitiu on la correcta administració del talent pot tenir un gran impacte.

Per Chiavenato (2008), l'àrea de Recursos Humans és de les que més canvis experimenta. Tant és així, que en moltes organitzacions l'Administració de Recursos Humans està sent substituïda per la de Gestió del Talent.

Cal destacar que el talent humà esdevé l'esforç i la intel·ligència de cada treballador demostrant així les seves habilitats, coneixements i aptituds.

Juan Carlos (2010), destaca que els coneixements corresponen a la saviesa, la intel·ligència i d'altres complementaris, els quals també són coneguts com a competències cognitives. Tanmateix, els compromisos són les actituds, personalitat, temperament i esforç que manifesta les competències personals. En referència al poder es prenen els valors, la decisió i la capacitat personal que corresponen a les competències executives o de lideratge.

Moltes organitzacions s'enfronten a un personal desmotivats que no té cap compromís amb l'empresa; punt que ha de ser considerat en el procés d'anàlisi d'implementació de tècniques de motivació per tal d'aconseguir que aquests puguin mantenir un compromís amb els objectius i procediments de l'organització. D'aquesta manera, quan més encaixa l'individu en una organització més gran serà el compromís organitzatiu i més positiu serà el rendiment (Kristof-Brown et al., 2005; Meglino, Ravlin i Adkin, 1989).

Per la seva part, Vilela et al. (2008:1008) sostenen que els individus que reconeixen un vincle entre els seus valors personals i els de l'organització tenen un major nivell de compromís organitzatiu.

George i Bettenhausen (1990) disposen que hi ha una gran evidència que suggereix que el comportament relatiu a l'execució de papers addicionals té un impacte positiu directe en l'eficàcia organitzacional i la cohesió del grup de treball. En canvi, es produeix un impacte negatiu pel que fa a la rotació i la propensió a abandonar l'organització.

Organ (1988) considera que el comportament relatiu a l'execució de papers addicionals tendeix a la tolerància d'unes condicions de treball que no son ideals, la preocupació per l'èxit i el benestar de l'organització, la participació en la presa de decisions i l'assistència i formació del companys de treball.

Per Moore et al., (2020) les pràctiques de recursos humans referents a la fase de reclutament i selecció son influents en la retenció del personal i en el desenvolupament del compromís de l'empleat respecte les tasques que li han estat assignades i, sobretot, amb la visió de l'organització, ja que d'aquesta manera es facilita la implementació i la millora dels resultats (Grados, 2014; Hiltrop, 2002).

Per fer front a la crítica del comportament empresarial i a les habilitats de gerència per retenir treballadors d'alt rendiment, els autors Allen, Bryant i Vardaman (2010) fan una proposta d'un model que analitza les estratègies de retenció basades en les característiques individuals d'un àrea de treball.

La implementació d'aquestes estratègies de retenció suposa un anàlisi comparatiu tant intern com extern amb organitzacions de la mateixa categoria amb l'objectiu d'identificar les diferències de rotació i retenció del personal; Guerrero, R. J. A. (2022).

Werther i Davis (1995) s'enfoquen en el desenvolupament professional i mantenen que aquest no s'ha de recolzar únicament en els esforços individuals perquè l'organització conserva uns objectius molt ben determinats, llavors, pot incitar als seus empleats per a que cooperin en la seva consecució. D'aquesta forma s'evita que els empleats realitzin esforços per complir amb uns objectius que son aliens a l'organització i per a que també puguin conèixer les oportunitats que brinda l'empresa.

Altres autors com Alonso Tejada Zabaleta citat per Bjorkman i A. Smale (2010), en canvi, parteixen de la rellevància que se li dona als individus com a éssers amb gran potencial que poden desenvolupar-se en benefici propi i del seu entorn. Per tant, es basen en que el potencial dels individus es pot relacionar amb els processos productius efectius, eficients i eficaços. Així, l'autor planteja que seria important que la gerència inclogui dintre de les seves responsabilitats el desenvolupament de coneixements i habilitats amb la finalitat de descobrir, recolzar i motivar el talent tants dels seus empleats com del seu propi.

Per la seva part, Chiavenato (2009) manté que l'administració del talent resulta indispensable per l'èxit organitzacional. Tanmateix, diferencia entre disposar de persones i disposar de talent, ja que per ser talent s'ha de tenir un aspecte diferencial competitiu. És a dir, que per Chiavenato (2009) el talent incorpora quatre aspectes determinants per la competència individual:

- Coneixement: correspon a l'aprenentatge continu, degut a que el coneixement és l'actiu més apreciat.
- Habilitat: es tracta de saber utilitzar i aplicar el coneixement.
- Judici: es tradueix en tenir la capacitat d'aconseguir dades i informació, així com saber definir les prioritats.
- Actitud: es tracta de posar en pràctica una actitud emprenedora que permet aconseguir i superar objectius, prendre riscos, arribar a l'excel·lència i posar l'enfoc en els resultats.

La globalització ha fet que les empreses hagin hagut de prendre una direcció diferent, per la qual cosa tenen la necessitat d'actuar amb rapidesa per poder avançar-se a les situacions que es puguin presentar. Tal i com afirma Gilli (1999).

Per aquest motiu es considera necessari que les organitzacions facin una agrupació de les tasques productives amb una coordinació horitzontal que promou la iniciativa per prendre decisions.

La coordinació horitzontal propicia a que els ajustaments es donin entre les mateixes unitats, per això les diferents modalitats d'aquesta es tradueixen en un canvi del principi organitzatiu. Llavors, el model d'organització horitzontal suposa que les decisions que fan referència a les tasques de cadascú es prenguin en grup.

Per últim, Hatum (2011) ressalta els aspectes de les organitzacions que apliquen la gestió del talent amb èxit:

- Actuació en tota la cadena de la gestió del talent i no només en l'atracció i la retenció. I atenció a la identificació i el desenvolupament dels individus que ja formin part de l'organització.

- Dedicació en temps i esforç per poder entendre el mercat laboral i l'entorn socioeconòmic de l'empresa. Anàlisi de la organització.
- Superació de les barreres de processos determinats com son la selecció, la compensació i la formació.
- Implicació del personal adequat en les diferents fases del procés amb l'objectiu de recolzar la iniciativa.

3.3.Fases generals de la gestió del talent

La gestió del talent es caracteritza per ser un procés complex i enfocat a llarg termini. Chiavenato (2009) descriu una sèrie d'etapes i accions que s'agrupen en unes fases concretes:

➤ **Planificació estratègica**

Consisteix en definir de forma precisa la missió, la visió i els valors de l'organització. Es decideix quin tipus de gestió del personal es vol portar a terme i fins a on vol arribar l'organització per transformar aquells aspectes tangibles i intangibles que tenen efecte sobre la cultura de l'organització.

➤ **Reclutament i selecció**

Comprèn les activitats encaminades a satisfer les necessitats de personal i fer front a la càrrega productiva en l'organització. En aquesta fase es requereix un anàlisi previ de la plantilla, ja que es considera una activitat bàsica que es realitza en tots els departaments de recursos humans, encara que no conscientment com a part inicial de la gestió del talent.

➤ **Avaluació de l'acompliment**

Es tracta de mesurar el grau d'acompliment dels objectius i la generació del valor dels treballadors. És important l'avaluació del potencial i de l'acompliment per tal d'identificar i mesurar el talent.

Convé destacar que els sistemes d'avaluació de l'acompliment han estat sotmesos a un procés constant d'evolució des de que es van establir els processos organitzatius i industrials fins arribar a adaptar-se al sistema capitalista.

En la seva majoria, les organitzacions l'avaluació tradicional del rendiment de manera anual perquè consideren que és una manera simple de mesurar i sistematitzar quelcom que podria ser complex i subjectiu. A la vegada serveix per decidir qui ha de deixar l'organització, qui accedeix i qui promociona. Tot i que a l'actualitat aquest model tradicional està entrant en desús.

➤ **Desenvolupament de persones**

Correspon a les tasques que realitza l'empresa per desenvolupar professionalment als seus treballadors i afavorir la seva mobilitat, dintre del mateix sector o àrees departamentals. Aquest tipus d'iniciativa ha estat molt present en els últims anys en les empreses que tenen per objectiu la gestió del talent.

➤ **Retenció del talent**

Es cerca un vincle sòlid entre l'empleat i l'organització. Així, s'implementa una política salarial i altres iniciatives relacionades amb la generació de compromís i motivació, fet que contribueix a una relació estable entre empresa i treballador.

Finalment, recalcar que aquestes fases mantenen una relació entre sí de manera que el que es realitza en una d'elles incideix directa o indirectament en les altres.

4.DIMENSIÓ ESTRATÈGICA DE LA GESTIÓ DEL TALENT

4.1.Atracció del talent

L'atracció del talent es considera una estratègia clau en l'organització perquè és capaç de generar un mètode proactiu d'intercanvi entre necessitats organitzatives i competències dels candidats idonis per cobrir aquestes necessitats. De manera que es deixa enrere l'expressió de reclutament i es substitueix per aquesta atracció de talent que parteix des d'una perspectiva estratègica¹.

L'atracció de candidats resulta un procés dinàmic que té per objectiu la continua interacció amb el mercat per tal d'aconseguir els candidats necessaris per l'organització. En l'atracció del talent també es donen els processos de selecció i inserció del personal seleccionat en l'empresa.

Atraure el talent necessari per l'empresa és una de les preocupacions primordials dels alts executius, ja que suposa un element crític per l'èxit i la supervivència de les organitzacions, segons Cappelli (2008); Breaugh (2009).

Per la seva part, Chiavenato, (2011) relaciona l'atracció del talent amb l'abastiment de personal a l'organització. Es tracta d'abastir a l'empresa del talent humà necessari pel seu correcte funcionament.

Actualment, s'estableix una relació entre la captació de talent i la competitivitat en el mercat. És a dir, que es manté un enfrontament entre les organitzacions per veure qui capta més talent, ja que d'això depèn el no perdre competitivitat. Per això, es genera una lluita per la captació del talent fins arribar, inclús, a prendre el talent d'altres organitzacions.

Per poder realitzar un procés d'atracció del talent adequat s'ha de tenir clar el perfil del candidat que es necessita a l'organització. Arocas (2017) disposa que el model de la triada competencial distingeix tres tipus de perfils: el competent, l'ideal i el real.

¹ Arocas, R. L. (2017). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ediciones Pirámide.

El perfil competent és el que pren com a referència els perfils que tenen millor rendiment a l'organització. Parteix, per tant, d'un perfil definit que ha sigut fruit de l'aprenentatge de l'empresa al llarg del temps.

El perfil ideal estableix, de forma teòrica, els màxims pel que representen les competències requerides. De manera que procedeix d'estudis sobre tendències i corrents teòriques. Aquest tipus de perfil preveu un objectiu a mig i llarg termini, a la vegada que mostra les preferències del potencial professional en un futur proper.

Per últim, el perfil real pren com a referent el perfil mitjà dels treballadors en un determinat lloc de treball.

És important destacar les diferències pel que respecta al rendiment i a la millora organitzativa en els tres nivells. De fet, per moltes organitzacions la clau del rendiment és correspon amb el percentatge de gran talent del qual disposa l'organització.

En referència a les fonts d'atracció del talent, a l'actualitat destaquen les noves tecnologies, el valor de les marques personals, l'*employer branding* i les xarxes socials que contribueixen a que el procés sigui més ràpid.

Llavors, s'utilitzen diferents fonts que van des de les xarxes socials fins als denominats portals d'ocupació, pàgines web de les pròpies organitzacions i fires especialitzades. Segons Arocas (2017) les pàgines web utilitzades per les pròpies empreses afavoreixen la inclusió de perfils i donen accés a professionals del talent per les empreses.

Exemples com ara multinacionals com Prosegur al·ludint al menjar "Sushi" per atraure talent jove, o el seguit de companyies que fan ús de les seves Webs, portal de l'empleat i d'altres adreçades a captar l'atenció de nous Graduats o bé executius juniors amb una certa experiència.

De la mateixa forma s'ha de diferenciar entre l'atracció del talent que suposa l'inici d'un procés organitzatiu que de forma estratègica tracta de cobrir els perfils professionals de la companyia; i l'atracció de candidats que pretén cercar a uns determinats candidats similars al perfil de competències que necessita el negoci. Entre les competències que més es

requereixen en el perfil dels possibles candidats es troben la formació i l'aprenentatge de l'individu, el lideratge i el treball en equip.

- Atracció del talent interna i externa

D'una banda, l'atracció de talent interna es realitza a la pròpia companyia mitjançant la promoció i el desenvolupament de carrera, així la informació del candidats s'aconsegueix de la mateixa empresa.

Amb l'objectiu que la informació que s'extreu des de l'interior de l'empresa sigui adient es requereix l'existència d'un departament organitzat que disposi de la informació idònia de cada perfil per tal de poder considerar als candidats i prendre decisions de qualitat.

D'altra banda, l'atracció del talent externa tracta d'abastir-se de candidats que son facilitats per altres institucions, companyies, base de dades i mitjans de comunicació que no pertanyen a l'empresa que desenvolupa aquest procés.

Així doncs, l'organització cobreix les vacants amb persones que no coneixen la companyia ni la seva cultura, però que poden arribar a constituir un element positiu perquè poden aportar noves idees i procediments en benefici d'aquesta.

4.2. Selecció del talent

Segons Arocas (2017) la selecció és el procés pel qual es determina a través de tècniques i instruments, dins del sistema de gestió del coneixement humà, quins aspirants tenen la capacitat per cobrir un perfil determinat en una empresa. És un procediment significatiu perquè les tècniques que s'utilitzin seran determinants en que la selecció pugui arribar a tenir èxit. Per aconseguir que el procés tingui èxit, també es important comptar amb candidats de qualitat.

Tanmateix, el fet d'haver portat l'atracció del talent amb èxit incideix en gran mesura en el procés selectiu.

La selecció comporta reconèixer les competències crítiques que son necessàries per l'exercici efectiu dels aspectes importants del treball, establint maneres d'obtenir informació i coneixement dels professionals per utilitzar-la en la presa de decisions de contractació².

Per poder decidir quin candidat mostra el perfil competitiu de referència en un període curt de temps, cal fer una valoració del perfil dels candidats a través de proves situacionals, proves d'intel·ligència, role playing, entre d'altres complementaries.

Avui dia, també destaquen les proves que incideixen en el comportament observable dels individus a partir d'exercicis o simulacions on es mostren de forma directa les competències que es valoren en el perfil que es vol cobrir.

- Tipus de proves en el procés de selecció del talent

Existeixen moltes tècniques possibles per avaluar als aspirants en el procés selectiu, encara que no tenen totes la mateixa fiabilitat i, per això, s'executen combinacions de diversos mètodes per assegurar que les diferents eines utilitzades tenen la utilitat necessària. Destaquen les següents³:

L'entrevista curta

L'entrevista acostuma tenir una durada d'entre 10 -15 minuts amb la finalitat de conèixer a la persona que es presenta com a candidata i repassar el seu currículum vitae; del qual ja s'ha fet una lectura prèvia a la entrevista.

El tècnic que realitza la entrevista ja ha fet una primera avaluació de les seves impressions i l'ha adhereix al procés selectiu per fer-ne ús. Per tant, serveix com a filtre i perquè els candidats realitzin proves psicotècniques.

Depenent de la forma en la que s'enfronta el procés selectiu, l'entrevista pot ser un simple element per obtenir informació o fer-se llarga per fer una avaluació en profunditat.

² Schmitt, N., Chan, D., & Chan, E. (1998). *Personnel selection: A theoretical approach*. Sage.

³ Arocas, R. L. (2017). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ediciones Pirámide.

Proves d'intel·ligència

S'avalua el nivell d'intel·ligència dels individus a partir del que s'anomena coeficient intel·lectual que es coneix també com a intel·ligència general o habilitat mental general. Aquesta habilitat mental general valora la capacitat que té una persona per aprendre.

Diversos estudis han demostrat que l'important és el factor general pel seu vincle amb l'aprenentatge per fer front a les situacions complexes que es plantegen. És una prova no verbal que demostra les persones que tenen la capacitat d'aprenentatge, així doncs, pot servir per apreciar la potencialitat del talent.

Proves de personalitat

Son les que s'utilitzen per establir el perfil dels candidats i també, per evitar aspirants que tenen unes característiques concretes que no són desitjables per la companyia.

Existeixen diverses proves de personalitat, però la més utilitzada és la que es coneix com els cinc grans, que simbolitza els cinc trets més destacables; responsabilitat, amabilitat, extraversió i inestabilitat emocional.

Una altra prova molt utilitzada és la del indicador Myers-Briggs (MBTI) que estableix una distinció entre les preferències personals en referència a quatre factors: Extraversió o introversió: de quina manera enfoquen la seva atenció o com obtenen la energia. Sensació o intuïció: com perceben o prenen la informació. Pensament o sentiment: com volen prendre les decisions i judici o percepció: com es dirigeixen al món exterior.

Proves i qüestionaris específics al lloc de treball

Una vegada es supera l'entrevista curta, es fa necessari realitzar proves concretes que mantenen relació amb el lloc de treball. Llavors, s'han d'ajustar les competències que requereix el lloc de treball amb les que han sigut analitzades en les proves psicotècniques.

Es tracta d'una sèrie de qüestionaris (test) específics que contenen els barems per poder analitzar els resultats i fer una comparació amb la mostra utilitzada en la prova, a través dels quals s'obté un percentatge de persones que es situen per sota d'aquella puntuació concreta.

Proves de simulació: role-playing

Es plantegen casos reals que representen situacions complexes i crítiques per la companyia a partir dels quals s'analitza el comportament dels aspirants a l'hora de fer front a aquestes. Aquesta tipologia de prova permet obtenir informació directa de l'aspirant respecte al seu rendiment potencial en el lloc de treball. L'observació de la resposta de la persona candidata vers la simulació permet una realitzar avaluació molt valorada en els processos de selecció.

Centres d'avaluació del talent

Els centres d'avaluació son diferents tècniques i metodologies que s'apliquen d'una forma intensiva sobre un o més individus, amb la finalitat de disposar d'una avaluació de múltiples fonts i mètodes, en el mínim temps possible, per prendre decisions en referència al futur rendiment i potencial en càrrecs o llocs de responsabilitat.

Destaquen els exercicis anomenats in-basket o safata d'entrada que consisteix en el plantejament d'una situació real de tasques i entrada d'informació, on els aspirants han de fer una gestió òptima del temps i de les tasques en funció de les prioritats. Així doncs, amb la informació rebuda, els professionals la introdueixen en una matriu per poder disposar d'un quadre precís de cada candidat i poder prendre decisions al respecte. Cal destacar que, amb això, l'organització aprèn a través de la gestió de talent intel·ligent.

Dinàmica de grups

Aquí, destaca l'autor Kurt Lewin que va investigar aspectes transcendents com el lideratge i els valors de grup. Tanmateix, va formular tres hipòtesis per tal de poder millorar les relacions grupals i amb la resta de persones:

- Mentre les relacions interpersonals entre els membres del grup no es basin en una comunicació oberta, de confiança i adequada, no es podrà portar a terme la integració dins del grup.
- La capacitat de comunicació és una aptitud adquirida amb l'aprenentatge.
- Només posant en dubte la manera habitual de comunicació i les actituds personals respecte els altres, es podrà descobrir les lleis fonamentals de la comunicació, els seus requisits i els seus components principals.

4.3. Desenvolupament del talent

London i Mane (1997) estableixen que el desenvolupament depèn de tres aspectes que estan vinculats amb la professionalitat;

- 1) El nivell en que els individus son capaços de fer front als conflictes que sorgeixen en l'àmbit de treball o *resistència professional*.
- 2) El nivell de coneixement del professional sobre els seus interessos, debilitats i fortaleces, i de com això afecta als seus objectius professionals o *perspicàcia professional*.
- 3) El grau d'identificació dels valors dels professionals amb la seva ocupació o *identitat professional*.

En la mesura que els professionals es comprometin a desenvolupar aquests tres elements, això produirà diferències entre els individus i el seu rendiment. Per tant, si no es fa front a la realitat i s'expressa la resistència, el procediment de millora serà inexistent. A més, si no es té la capacitat de comprendre el perfil competencial i les seves oportunitats de millora, el procés de desenvolupament es pot veure afectat com a conseqüència d'haver utilitzat uns objectius que no estan vinculats al perfil o que no son a l'abast del professional.

La planificació del desenvolupament recau en tots els professionals; per aquest motiu han de ser conscients dels elements que tenen lloc per tal de gestionar-los. També, és important la identificació dels objectius professionals per poder dissenyar un pla d'acció i complir aquests objectius. A banda d'això, els professionals han de treballar conjuntament amb el departament de direcció del personal basada en el talent i adoptar una actitud proactiva (Arocas, 2017).

També, fa falta que l'empleat o professional tingui un punt de vista crític per valorar el seu propi desenvolupament, així com que ha de ser capaç d'identificar la fase en la que es troba i les seves necessitats de progrés. Els empleats han de cuidar la seva marca professional per poder tenir ocupabilitat i obrir-se a altres espais professionals.

Cal destacar que no tots els professionals responen de la mateix forma en el seu desenvolupament professional i s'estanquen, sent el líder de l'organització o "coach intern" l'encarregat d'auxiliar intentant millorar l'actitud del professional. Entre les raons del

bloqueig que pateixen algun professionals destaquen la bretxa del coneixement, la baixa necessitat d'assoliment o la percepció de desigualtat en la companyia en referència al nivell de responsabilitat, entre d'altres (Arocas, 2017). El mateix autor disposa que d'entre els serveis que es proporcionen al professional pel seu desenvolupament, hi son els següents: Formació experiencial i vivencial, *E-learning*, *Coaching* executiu o organitzatiu, *Mentoring* i *Indoor-Outdoor training*

El desenvolupament del talent manté una intervenció directa amb la retenció dels professionals, ja que a mesura que l'empresa recolza la millora i la formació continua, els professionals perceben el seu creixement professional dintre de l'organització, instaurant-se vincles emocionals i simbòlics. En relació a aquest aspecte, les companyies utilitzen el *coaching* i el *mentoring* per les conegudes implicacions que tenen en la retenció del talent.

El *coaching* és un format de desenvolupament del talent en el qual un individu amb experiència en la matèria anomenat *coach*, recolza a l'empleat, en aquest cas, per mitjà de l'orientació i la capacitació per tal que aquest pugui assolir els seus objectius professionals. En canvi, *el mentoring* estableix una relació entre el mentor i l'empleat, en aquest cas, sense judicis on el mentor amb reconeguda experiència professional parteix del seu temps per recolzar el creixement i desenvolupament de l'empleat. Afavoreix l'adaptació dels empleats a l'organització i és molt eficaç en la transmissió de l'aprenentatge al lloc de treball.

Per tant, es pot comprovar que son eines molt eficients en el desenvolupament del talent i en la millora de la productivitat perquè es caracteritzen per una relació individualitzada entre *mentor/coach* i empleat, on aquest últim rep una atenció personalitzada amb la finalitat de formar-se. A més, generen una cultura organitzacional basada en la cooperació que produeix una concordança entre els membres de l'empresa.

Els estudis apunten a que els problemes més habituals que es distingeixen en el desenvolupament del talent es corresponen amb la incapacitat per desenvolupar de forma ràpida les habilitats que fan falta per afrontar les necessitats presents i futures de l'organització, el fet que les competències dels treballadors no es relacionen amb els objectius de l'empresa i la falta de capacitat de lideratge. Per aquest motiu, un element imprescindible

en el desenvolupament del talent és la utilització d'eines i tècniques que permeten traslladar l'aprenentatge a les tasques del treball concret.

4.4.Retenció del talent

En primer lloc, la retenció del personal amb talent és un dels processos més complicats en la gestió del talent perquè depèn en gran mesura de la persona treballadora i la seva experiència amb l'empresa. Així com del seu compromís, la seva motivació i la seva satisfacció.

En segon lloc, l'*engagement* es pot definir com l'esforç addicional per part dels empleats i els directius per instaurar compromís i implicació real amb l'empresa, que es produeix a partir de la satisfacció i el benestar que l'empresa atorga als seus treballadors. La finalitat és ser capaç de plantejar estratègies òptimes per aconseguir el vincle emocional dels treballadors amb l'organització.

En tercer lloc, les companyies que es comprometen amb l'ètica gestionant la diversitat i incloent plans de responsabilitat social, creen veritables líders i una cultura amb una potent marca d'empresa o del que en anglès es denomina *employer branding*. Aquesta consisteix en que l'empleat de l'organització es converteix en el millor ambaixador de la marca de l'empresa, per la qual cosa s'ha de retenir aportant facilitats i serveis al seu treball perquè decideixi, per si mateix, recomanar a l'empresa.

Així, el que fins ara s'ha caracteritzat per una sèrie de processos que s'han anat traduint en un progrés que va des de l'atracció del talent, a la selecció i al seu desenvolupament; ara, s'arriba a l'objectiu principal de tot aquest procés que és la retenció del talent. La retenció es caracteritza per uns components principals que contribueixen a poder fidelitzar el talent:

El valor de l'empleat i la seva experiència: L'experiència de la que disposen els empleats és important perquè si s'aconsegueix una estabilitat amb l'organització, podrà aportar la seva productivitat, ingeni i creativitat de forma espontània.

La política de compensació: La retribució econòmica comprèn un factor destacable en la retenció del talent, però no constitueix el principal mètode per aconseguir la retenció del personal, ja que en molts casos es valoren altres elements com la conciliació laboral per poder compaginar la vida laboral amb la familiar.

El compromís i el benestar de l'empleat: Destinada, sobretot, a combatre la falta de motivació i l'absentisme laboral, per ser les causes que més es reiteren i que perjudiquen l'estratègia de la retenció del talent. Com a exemple, un estudi de Thomas (2010) mostra que l'abandonament organitzatiu ha arribat a generar un cost de més de 42 bilions de llibres anuals a les companyies angleses. En referència al benestar dels empleats, l'estudi de Furnham (2017) estableix que mantenir unes condicions laborals òptimes, juntament amb el compromís organitzatiu i l'*engagement* dels treballadors, es podria disminuir, dintre del que és possible, l'absentisme per malaltia.

Responsabilitat social corporativa: La RSC és una forma d'administrar les empreses que es basa en la gestió de de l'impacte que genera la seva activitat respecte els seus empleats, clients, accionistes, el medi ambient i la societat en general. Llavors, es considera que el creixement d'una organització a llarg termini s'ha de basar en models ètics incorporats en la gestió de la empresa.

Gestió de la diversitat: S'entén com una estratègia corporativa orientada a potenciar i a incorporar la pluralitat dins de les organitzacions i derivar-la en beneficis econòmics i socials, ja que de la diversitat es deriva coneixement i aprenentatge.

5. HIPÒTESIS I METODOLOGIA

Amb l'objectiu de realitzar el present treball d'investigació l'objectiu del qual és conèixer com la gestió del talent constitueix un factor estratègic per la retenció del personal. La tipologia d'estudi que es portarà a terme és la metodologia qualitativa, doncs es centra en establir les necessitats humanes i les potencialitats del desenvolupament humà relacionades amb la gestió del talent en les empreses.

La tècnica de recollida de dades primàries serà una entrevista al Cap de Botigues i responsable de RRHH d'un dels centres del Grup Fleca Flaqué de Tarragona com a empresa les activitats principals de la qual s'identifiquen amb una fleca, una pastisseria, una cafeteria i un servei de càtering. En aquesta entrevista en profunditat es plantejaran preguntes en relació a les dimensions que es consideren imprescindibles com ara la gestió del talent, la gestió del personal, l'atracció i selecció del talent, el desenvolupament i la retenció del talent. Així com les qüestions dirigides a conèixer els mètodes i les tècniques que s'utilitzen per l'atracció, la selecció, el desenvolupament i la retenció d'aquest talent.

D'aquesta manera, l'entrevista és una tècnica adient per aquest treball perquè permetrà adquirir informació sobre els aspectes més rellevants de l'organització i el seu posterior anàlisi podrà proporcionar les dades necessàries per aconseguir els objectius proposats, contrastar les hipòtesis i respondre les preguntes plantejades. En referència a la tècnica de recollida de dades secundàries es desenvoluparà un anàlisi estadístic de l'Informe que pertany a l'Institut Grup Adecco de l'any 2021. Com a hipòtesis, es consideren les següents:

- La gestió del talent incideix en l'èxit de l'organització.
- La dimensió estratègica de la gestió del talent és un factor clau per la retenció del personal.
- Les fases en l'evolució de la direcció del personal han sigut determinants en l'establiment de la gestió del talent a l'organització.
- El compromís i el benestar de l'empleat són elements imprescindibles per assolir la retenció del personal.
- La gestió del talent constitueix un factor estratègic per poder retenir el personal de l'organització.

6. ANÀLISI DE LA INFORMACIÓ EMPÍRICA

6.1. Anàlisi de l'entrevista al GRUP FLECA FLAQUÉ

La font primària en la que s'ha basat el treball és l'entrevista realitzada a Òscar Navarro, en qualitat de Cap de Botigues i responsable de l'àrea de Recursos Humans d'un dels centres de l'entitat FLECA FLAQUÉ SA situat a Tarragona (Riu Clar), el qual compta amb 26 treballadors.

Així doncs, el departament de Recursos Humans està format per un cap de Recursos Humans i una auxiliar que s'encarreguen de l'organització de les botigues, l'organització del personal i la distribució de les tasques que ha de fer cada treballador/a.

La coordinació d'aquest departament amb la resta de les àrees de l'empresa es caracteritza per l'execució de reunions setmanals i contacte telefònic permanent amb l'objectiu de realitzar una avaluació del rendiment del centre en concret i d'estudiar les possibilitats de millora en la gestió interna de l'empresa.

La seva gestió del personal es fonamenta en els aspectes de la motivació i la formació o desenvolupament per afavorir que els grups de treball generin el seu màxim rendiment, fet que a la vegada contribueix a que hi hagi un bon clima laboral. Per tant, es cerca que els treballadors/es siguin valorats i es trobin a gust en el transcurs de la jornada laboral.

Tot i que es fomenta la promoció interna, per dur a terme l'atracció del talent també es recorre a l'atracció externa, ja que s'abasteix de candidats d'altres institucions com escoles de formació professional i productores de derivats de la farina.

A més, per atraure candidats s'empra la pàgina web de l'empresa i les xarxes socials, en concret, Instagram i Facebook.

A FLECA FLAQUÉ SA, el procés selectiu versa sobre l'ús de proves de personalitat i entrevistes individuals. Com s'ha vist amb anterioritat, les proves de personalitat s'utilitzen per establir els perfil dels candidats i també, per evitar aspirants que tenen unes característiques concretes que no són desitjables per la companyia.

En el procés d'acollida dels nous empleats, tal i com afirma el responsable de Recursos Humans, s'assigna una figura com podria ser un company de feina per tal que els doni suport durant els primers mesos.

El desenvolupament del talent destaca pel següent:

- Determinació per desenvolupar el talent.
- Formació específica del lloc de treball.
- Fomentar les tasques que requereixen el treball en equip.
- Formació de comandaments intermedis.
- Habilitats directives.

El concepte de benestar dels empleats engloba tant l'aspecte físic, com l'emocional i econòmic. A banda de la consideració de factors com assabentar-se de les decisions que es prenen i el coneixement de les eines i recursos que estan a la seva disposició. Així, Fleca Flaqué contribueix al benestar dels empleats a través de:

- Oferir informació de la situació en que es troba l'empresa i tenint en compte els objectius comuns.
- Potestat per emportar-se productes de forma gratuïta.
- Cobrir necessitats com ara determinats àpats, tenint en compte l'horari de feina.

Per abordar la retenció del talent s'utilitzen plans de carrera com a suport a la formació continua i el creixement individual. Tanmateix, s'implementa una política de compensació que contempla la igualtat externa al sector de que es tracta.

Igualment, es posa en pràctica la gestió de la diversitat contractant treballadors/es de diferents nacionalitats, els quals aporten coneixements sobre factors importants com la metodologia que s'empra a l'hora d'organitzar les tasques, la manera de tractar amb els clients per la pluralitat dels idiomes que es parlen i la generació d'un clima laboral que propicia el benestar de tot els empleats.

En definitiva, establint una relació amb el que Hatum (2011) caracteritza com els aspectes que defineixen una organització que ha implementat la gestió del talent amb èxit; es poden extreure les següents conclusions sobre el centre tractat en base a la entrevista:

- S'actua en l'atracció del talent extern, es passa a la selecció on s'utilitzen unes proves concretes, es propicia que aquests candidats puguin ser acollits correctament, a la vegada que es cuida el desenvolupament del talent mitjançant la implementació de plans de carrera i s'arriba a la retenció del talent per mitjà de la gestió de la diversitat i el benestar de l'empleat. Però, s'incideix més en la compensació directa, fet que pot esdevenir insuficient a l'hora de retenir el personal.
- Inclinaçió a propiciar l'atracció externa vers la interna. Llavors, s'afavoreix el desenvolupament dels empleats externs.
- Dedicació plena per entendre el mercat laboral i l'entorn socioeconòmic.
- Superació dels límits per posar en pràctica els processos de selecció, formació i compensació.
- Necessitat d'implicació del personal determinat per establir les diferents fases del procés i que la iniciativa sigui recolzada.

Finalment, la companyia considera que la gestió del talent ha servit per retenir al personal, però de forma parcial perquè el sistema que s'ha implantat de la compensació directa no pot competir amb altres sectors propers, a la vegada que s'enfronta a un nivell de rotació que requereix ser millorat.

“Ha servit parcialment, ja que la compensació directa no pot competir amb altres sectors propers de temporada, esdevenint un nivell millorable de rotació”.

6.2. Anàlisi de l'informe "Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento"

A partir de l'Informe realitzat per l'Institut d'Adecco on es reporten les respostes que han donat una sèrie d'empreses a unes qüestions relacionades amb les àrees temàtiques desenvolupades, es realitzarà un anàlisi estadístic per poder concretar les respostes en relació al present treball.

Entre els reptes més ben valorats hi son la definició de models de productivitat i eficiència del capital humà amb un 26% d'empreses, seguit de la captació de persones amb habilitats amb un 25% , l'avenç en les polítiques de diversitat per maximitzar l'aprofitament del talent i el compromís de les persones amb un 22% d'empreses que els hi donen la màxima valoració. Es pot afirmar que els aspectes relacionats amb la gestió del talent son definits com a reptes importants per les organitzacions de cara al futur, ja que es relaciona amb el creixement empresarial.

Gràfic 1. Valor dels reptes principals de les organitzacions de la funció de RRHH de cara al 2022



Font: l Informe "Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento"⁴.

⁴ The Adecco Group Institute.

En referència a la funció de RRHH, tal i com es pot observar en el següent gràfic, l'estudi estadístic demostra que la majoria de les organitzacions orienten la gestió del personal cap a l'atracció i retenció del talent per poder comptar amb els millors professionals.

L'opció menys valorada es correspon amb la que entén la funció de RRHH com una classificació que es basa únicament en el perfil acadèmic i competencial amb l'existència de professionals en tecnologia i data.

Gràfic 2. Valor de les afirmacions en relació a les característiques que hauria de tenir la funció de RRHH

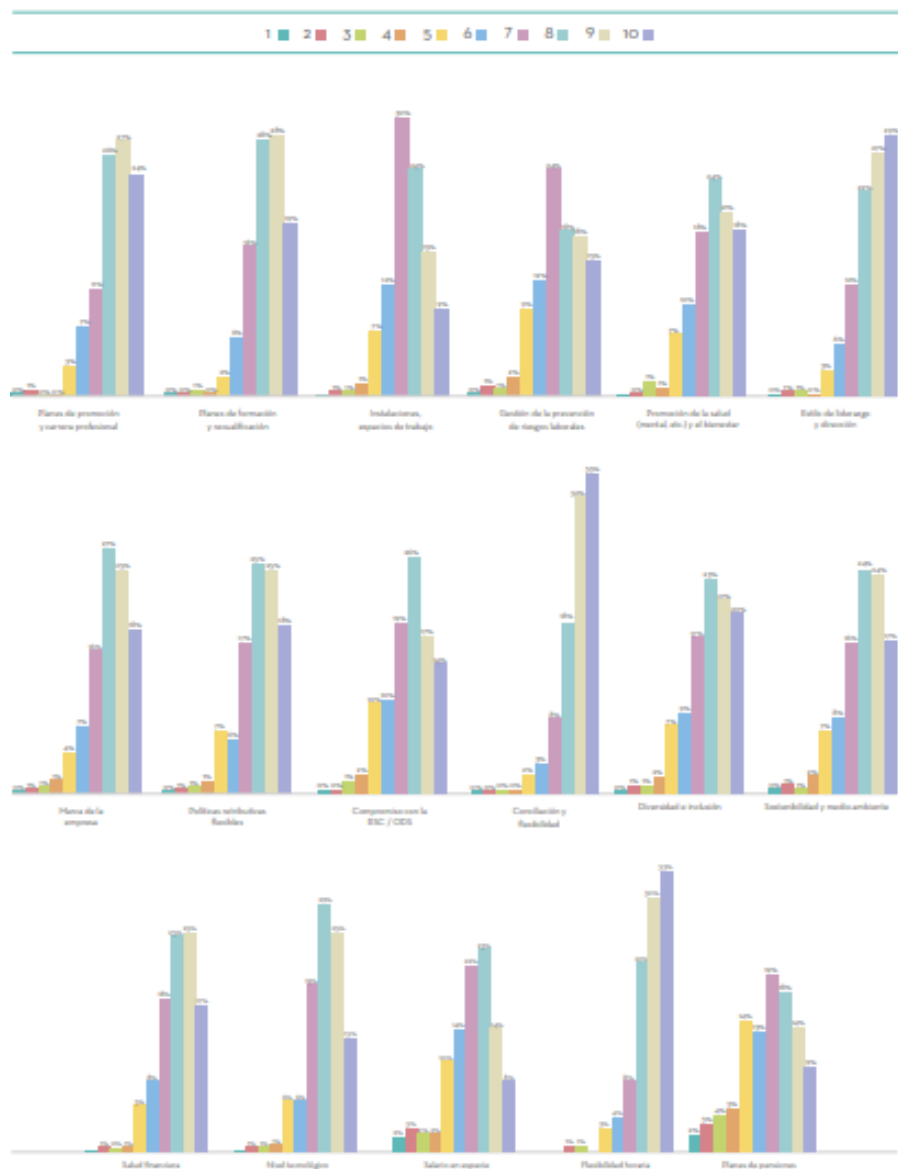


Font: I Informe "Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento", Institut Adecco.

En l'exercici de l'atracció i retenció del talent per millorar l'experiència dels empleats i fer que l'organització sigui més atractiva; les mesures més valorades son les dirigides a la conciliació i flexibilitat amb un percentatge del 93%, els plans de requalificació i formació amb un 91% i el caràcter de lideratge i direcció amb un 90%.

Encara que amb un percentatge més baix, també es valoren els plans de promoció, la marca de l'empresa i el compromís amb la responsabilitat social corporativa (76%).

Gràfic 3. Valoració d'elements de cara a la millora de l'experiència de l'empleat i l'atractiu de l'empresa



Font: I Informe "Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento", Institut Adecco.

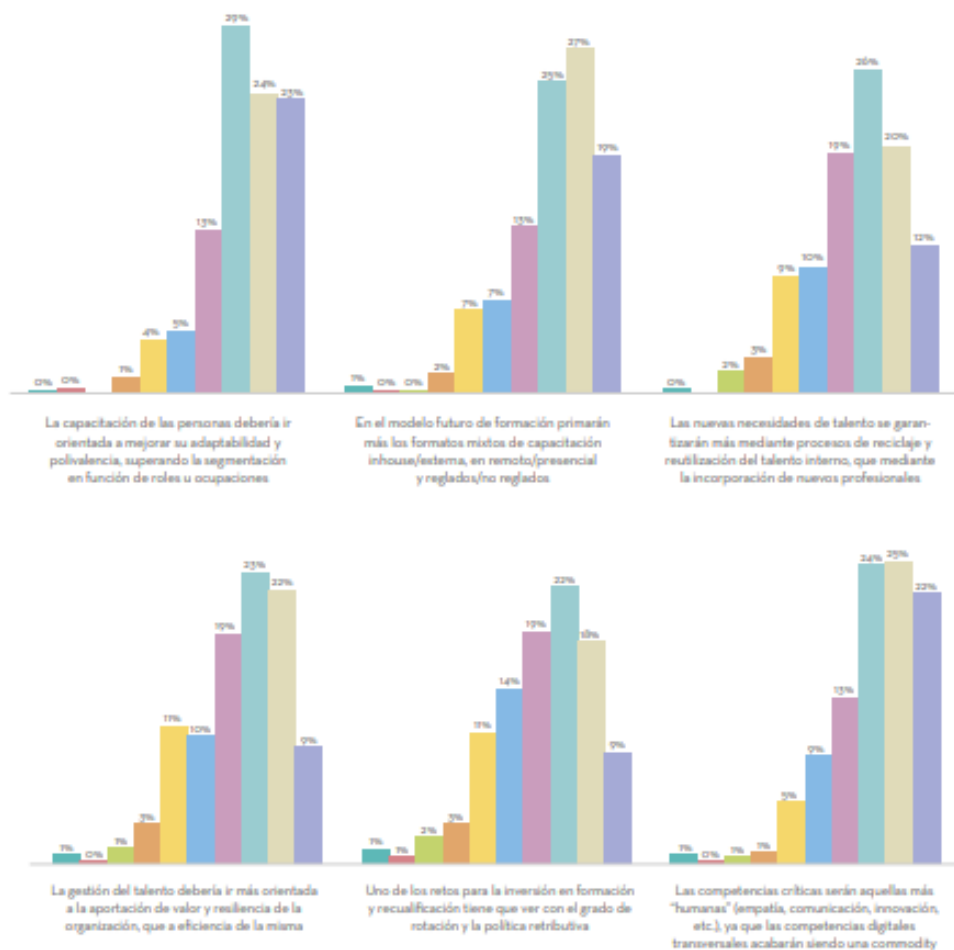
La formació continua dels empleats exerceix un paper elemental en l'atracció i retenció del talent. Llavors, la capacitat ha d'estar dirigida a millorar l'adaptació i la polivalència, tal i com es reflexa en l'enquesta amb un percentatge del 90% dels enquestats.

Amb un 84%, les empreses prioritzen les competències pròpies de l'ésser humà, com ara l'empatia i la comunicació en front les competències digitals, per la qual cosa, s'ha de tornar a formar als treballadors vers aquesta competència per poder enfocar-la d'una altra forma. A més, el 77% de les persones enquestades consideren que les necessitats actuals de talent es

poden satisfer a través de la requalificació del talent intern sense haver de contractar altres professionals des de l'exterior.

Tanmateix, un 68% dels enquestats observa que un dels reptes per invertir en la formació dels empleats es vincula amb la política retributiva i el grau de rotació dels treballadors.

Gràfic 4. Valoració de les afirmacions relatives a la formació i requalificació de persones



Font: I Informe "Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento", Institut Adecco.

Així, de l'Informe analitzat es desprenen diverses respostes a través de cada aspecte analitzat. De cada concepte avaluat se'n determinen unes conclusions en referència a la gestió del talent.

D'una banda, es valoren els reptes establerts per les organitzacions en relació a la funció de RRHH per l'any actual, dels quals es desprenen els resultats analitzats a l'apartat de la primera

gràfica. Tot seguit, es fa una valoració vinculada a les característiques que hauria de tenir la funció de recursos humans d'on s'extreu una millor valoració de les organitzacions en referència a l'orientació de la gestió del personal cap a l'atracció i retenció del talent.

D'altra banda, s'estableix una valoració pel que respecta a la millora de l'experiència dels empleats i l'atractiu de l'empresa a partir d'on s'ha determinat que la millor mesura es correspon amb la conciliació i la flexibilitat laboral.

Per últim, de la valoració de les afirmacions relatives a la formació i requalificació de persones es desprèn que d'entre la formació continua com a mitjà per la retenció del talent destaca la capacitació vinculada a l'adaptació i la polivalència del empleats.

7.CONCLUSIONS

La importància de la gestió del talent radica en el seu impacte, ja que els individus incideixen en els resultats de l'organització, de manera que s'estableix un nexa molt estret amb l'estratègia de l'empresa.

Els objectius plantejats a l'inici del treball s'han pogut aconseguir gràcies al desenvolupament del marc teòric i la dimensió estratègica de la gestió del talent. Així com la seva relació amb l'anàlisi de l'entrevista i la contrastació amb el posterior anàlisi estadístic que demostra les valoracions respecte a l'atracció, el desenvolupament i retenció del talent.

Donant resposta a les preguntes d'investigació que s'han plantejat; el concepte de gestió del talent esdevé, en la pràctica, un conjunt de processos que son definits com a atracció, selecció, desenvolupament i retenció del talent amb l'objectiu d'incorporar i mantenir personal potencial dins de l'organització com a factor estratègic que contribueix a assolir l'èxit de l'empresa.

En referència a la segona qüestió, el desenvolupament del talent és el procés de la gestió del talent orientat a proporcionar una formació continua als professionals de manera que es contribueix a establir vincles entre professional i organització, a la vegada que s'afavoreix la retenció del personal.

Pel que fa a la tercera qüestió, d'entre els objectius principals de la gestió del talent es troben els relatius a retenir i identificar candidats per equips d'alt rendiment, identificar talents potencials dins de l'empresa, situar l'individu en una posició on els seus coneixements i habilitats puguin ser desenvolupats de la millor manera, aconseguir un equilibri entre els objectius de cada treballador/a de l'empresa i, descobrir i satisfer les necessitats i motivacions que tenen aquests treballadors.

En relació a la quarta qüestió que planteja si la finalitat principal de la gestió del talent és la retenció del personal, es pot afirmar que després de l'estudi realitzat, tot i haver altres objectius importants, el fet d'aconseguir retenir els professionals com a avantatge per les organitzacions es considera la finalitat principal de tot el procés que configura la gestió del talent.

L'última qüestió pregunta sobre els factors que contribueixen a la retenció del talent. Tal i com s'ha vist, aquests són el valor de l'empleat i la seva experiència, la política de compensació, el compromís i benestar de l'empleat, la responsabilitat social corporativa i la gestió de la diversitat.

Respecte a les hipòtesis considerades, a partir de l'estudi d'investigació i l'anàlisi realitzat es pot procedir a la seva acceptació:

1) La gestió del talent incideix en l'èxit de les organitzacions perquè el fet de disposar de professionals d'alt nivell i formar-los adequadament pot arribar a generar un impacte positiu en els resultats de l'organització. A més, ajuda a l'empresa a competir en el mercat i a no perdre aquesta competència.

Tot i així, cal destacar que l'èxit no està garantit i per tal que així sigui s'ha d'implementar una gestió del talent de forma adequada tenint en compte els passos a seguir definits per Hatum (2011). Com s'ha evidenciat en el cas de l'entrevista a Fleca Flaqué que ha afavorit l'atracció del talent extern i ha restat importància pel que fa al seu desenvolupament.

2) La dimensió estratègica de la gestió del talent és un factor clau per la retenció del personal perquè constitueix tot un procés que desemboca en la retenció del talent i els factors esmentats que hi contribueixen. És a dir, aquesta dimensió permet atraure als candidats que tenen el perfil cercat per l'empresa, procedeix a la selecció d'aquests perfils a través de les proves que es considerin més oportunes per cada cas, incorpora a aquest personal, propicia el seu desenvolupament amb una formació continua i finalment, té lloc la fidelització del talent a partir de factors com poden ser el valor i l'experiència de l'empleat.

En l'enquesta s'ha observat que la formació continua dels empleats exerceix un paper elemental en l'atracció i retenció del talent amb la valoració d'un percentatge del 90% dels enquestats.

3) Les fases en l'evolució de la direcció del personal han sigut determinants en l'establiment de la gestió del talent a l'organització perquè sense l'evolució de la direcció del personal avui dia no s'hauria pogut avançar tant fins a poder arribar a la coneguda gestió del talent. Sinó que aquesta s'hauria vist estancada i es podria seguir tractant al factor humà com es feia durant la Revolució Industrial, és a dir com un factor productiu més a l'empresa. Tanmateix,

l'anàlisi estadístic demostra que la majoria de les organitzacions orienten la gestió del personal cap a l'atracció i retenció del talent.

4) El compromís i el benestar de l'empleat son elements imprescindibles per assolir la retenció del personal perquè si els empleats no es troben a gust dintre de l'organització poden considerar el fet de marxar per la falta d'existència d'un vincle que fa que ambdós treballin per uns objectius comuns.

A més, si no es tradueix directament en l'abandonament es pot traduir en una rotació elevada i en l'absentisme laboral. Com s'ha vist en l'entrevista al centre de Fleca Flaqué la falta de compromís s'ha traduït en un alt nivell de rotació.

Així ho reflexa també l'anàlisi estadístic en la valoració de la millora de l'experiència de l'empleat i l'atractiu de l'empresa, on el compromís és valorat amb un percentatge del 76% de les organitzacions.

5) La gestió del talent constitueix un factor estratègic per poder retenir el personal de l'organització degut a la qualitat de tot un procés de gestió que es porta a terme. Així, com s'ha tractat en el marc teòric, Hatum (2011) defineix la gestió del talent com una activitat estratègica que manté una relació directa amb l'estratègia de negocis de la companyia amb l'objectiu d'atraure, desenvolupar i retenir al personal. De la mateixa manera, amb l'anàlisi estadístic es comprova que la majoria d'empreses apunten a que la gestió del talent (a través dels seus processos) contribueix a la retenció del talent.

En definitiva, la gran majoria d'empreses contempen la importància estratègica de la gestió del talent, però es cometen errades en la seva implementació perquè no es porta a terme el conjunt del procés i només es posa l'atenció en l'atracció i la retenció. D'aquesta manera, s'obvia el procés de desenvolupament del talent que, eventualment, comporta conseqüències com l'alta rotació o la pèrdua d'aquest personal.

Per tant, un factor tant important com és l'humà pot incidir i de fet incideix en l'esdevenir de les empreses i és facultat d'aquestes establir una correcta gestió del personal.

8.BIBLIOGRAFIA

Alonso, Á., & García-Muina, F. E. (2014). *La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave*. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025.

Arocas, R. L. (2017). *Gestión del talento: de los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ediciones Pirámide.

Barbat, Romeo, I., & Gasset, F. (2000). *Opciones sobre acciones: instrumento de motivación, atracción y retención de talento*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). *Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas*. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.

Bravo, M. E. (2015). *La gestión del talento, un talento necesario para la gestión*. *Investigación Joven*, 2(1).

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

Cuesta Santos. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

Guerrero, R. J. A. (2022). *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional*. *ECONÓMICAS CUC*, 43(1).

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Pearson Educación.

Luis, D. A., Hernández, N. B., & Hurtado, L. A. S. (2016). *La creatividad y el desarrollo del talento humano*. *Magazine de las ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 1(2), 17-24.

Pardo Martínez, L. P. (2013). *Gestión del talento humano*. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales AC (RCIEG)*, 4(1), 60-71.

Pico Versoza, L. M. (2016). *La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual*.

Ponce, E. B. (2016). *La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica*. *bie3: Boletín IEEE*, (4), 974-1011.

Tobón, S. T., Torres, S. C., Ramos, J. B. V., & Loya, J. L. (2015). *Proyectos formativos y desarrollo del talento humano para la sociedad del conocimiento*. *Acción pedagógica*, 24(1), 20-31.

Torres Hernández, Z., & Torres Martínez, A. (2017). *Desarrollo del talento humano*. Grupo Editorial Patria.

Zabaleta, A. T. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133.

9.ANNEXOS

ANNEX 1: GUIÓ ENTREVISTA A UN CENTRE DEL GRUP FLECA FLAQUÉ

Entitat: FLECA FLAQUÉ SA

Servei/Sector: FABRICACIÓ PA I PASTISERIA

Nombre de treballadors: 26

Ubicació: Carrer la Plata 11. P. I. Riu Clar. Tarragona

DIRECCIÓ I GESTIÓ DEL PERSONAL
1. Qui és el responsable del departament de Recursos Humans en el centre tractat?
2. Com s'estructura el Departament de Recursos Humans en l'organització?
3. Quines son les funcions principals del departament de Recursos Humans en l'empresa?
4. Com es coordina el departament de recursos humans amb les altres àrees de l'empresa?
5. En quins aspectes es basa la gestió del personal de l'empresa?
6. Quins son els objectius principals de la gestió del personal?
7. Com incideix la gestió del personal en l'èxit de l'organització?
8. Com s'aconsegueix portar a terme una gestió del personal de forma eficaç?
GESTIÓ, ATRACCIÓ I FIDELITZACIÓ DEL TALENT
9. Quins mètodes utilitza l'organització per tal d'aconseguir la retenció del talent?
10. S'utilitza la política de compensació/retribució com a estratègia en la gestió del talent?
11. Quins criteris o mètodes s'utilitzen per l'atracció del talent?
12. Quines son les fonts (pàgines web, noves tecnologies, xarxes socials, marca de l'empresa, etc.) utilitzades per l'atracció del talent i els perfils requerits?
13. Quines son les competències que requereix l'empresa en el perfil que cerca?

14. L'empresa fa ús de l'atracció de talent interna o externa? És a dir, utilitza els propis treballadors o recorre a candidats que proporcionen altres organitzacions?
15. Quin tipus de proves s'utilitzen en els processos de selecció?
16. Quins mètodes o estratègies s'utilitzen com a element formatiu per tal de desenvolupar el talent?
17. Com es gestiona l'aprenentatge i el coneixement organitzatiu dels treballadors?
18. Com es desenvolupa el procés de socialització i acollida del nou empleat?
19. Com s'aconsegueix el benestar dels empleats?
20. Els empleats s'identifiquen amb l'organització i els objectius d'aquesta (compromís organitzatiu)?
21. Aquesta gestió del talent ha servit o serveix per retenir el personal?

ANNEX 2: RESPOSTES PREGUNTES ENTREVISTA

1. Qui és el responsable del departament de Recursos Humans en el centre tractat?

El Cap de botigues, el Sr. Òscar Navarro.

2. Com s'estructura el Departament de Recursos Humans en l'organització?

El departament està format, principalment per un Cap de RRHH auxiliat per una oficial de primera administrativa formada a l'efecte.

3. Quines son les funcions principals del departament de Recursos Humans en l'empresa?

-Organització de les botigues, generant els quadrants del personal (horaris, permisos i vacances) segons llurs circumstàncies.

-La distribució de les feines dins de les botigues.

-La formació, reciclatge i supervisió de totes les acreditacions i formacions necessàries per al desenvolupament de les operacions. (Manipulació d'aliments; previsió d'accidents; tractament al públic; neteja i comunicació)

-La coordinació amb diferents assessments centers pel seguiment i actualització dirigida al personal de matèries bàsiques vers la legislació de Sanitat i Salut; Treball i Serveis Auxiliars.

4.Com es coordina el departament de recursos humans amb les altres àrees de l'empresa?

-Mitjançant el contacte permanent, personal i telefònic, i les comunicacions escrites a través de correus electrònics amb els responsables de les diferents àrees.

-La permanent informació per a consulta dels encarregats a les bases de dades pròpies del Departament de RRHH on poden accedir-hi per aclarir conceptes i/o obtenir informació.

-Reunions de caire setmanal per efectuar un seguiment dels objectius marcats i coordinar la gestió imminent i futura.

5.En quins aspectes es basa la gestió del personal de l'empresa?

-Informació de les directrius d'acompliment de forma clara i comprensible; la supervisió de llur observació i el suport al personal per qualsevol mancança i/o carència (equips, formació, permisos, i d'altres) per tal de dur-les a terme amb eficiència i eficàcia.

6.Quins son els objectius principals de la gestió del personal?

Els objectius són l'excel·lència dels productes i el servei als Clients i integrar a la plantilla informant-la dels objectius empresarials.

7.Com incideix la gestió del personal en l'èxit de l'organització?

Representa un percentatge altíssim de l'èxit de la companyia perquè l'alternança de producció i serveis així ho requereix.

8.Com s'aconsegueix portar a terme una gestió del personal de forma eficaç?

-Amb comunicació; supervisió; diàleg i consens.

-Essent justos mitjançant una gestió orientada a l'equitat.

-Gestionant el talent.

9.Quins mètodes utilitza l'organització per tal d'aconseguir la retenció del talent?

Acordar Plans de carrera; suport a la formació continua i al creixement personal.

Implementació de la gestió de la diversitat a través de la contractació de treballadors/es de diverses nacionalitats.

10.S'utilitza la política de compensació/retribució com a estratègia en la gestió del talent?

Evidentment mitjançant una política de compensació que contempli equitat externa al Sector i a la demarcació territorial.

11.Quins criteris o mètodes s'utilitzen per l'atracció del talent?

Col·laboració amb les Escoles de Formació professional i específiques d'Hosteleria i producció de derivats de la farina.

12.Quines son les fonts (pàgines web, noves tecnologies, xarxes socials, marca de l'empresa, etc.) utilitzades per l'atracció del talent i els perfils requerits?

-Mitjançant la WEB de l'empresa. Ara s'està reciclant tot l'univers informàtic per tal de, entre d'altres objectius, instal·lar un Portal de l'empleat i un Treballa amb nosaltres.

- A través d' Instagram i Facebook.

13.Quines son les competències que requereix l'empresa en el perfil que cerca?

- Les específiques dels llocs de treball a seleccionar.

-La capacitat de treballar en equip.

-La capacitat d'aprenentatge ràpid o agility learning.

-L'actitud i integració en el procés de socialització inicial.

14.L'empresa fa ús de l'atracció de talent interna o externa? És a dir, utilitza els propis treballadors o recorre a candidats que proporcionen altres organitzacions?

Es fomenta la promoció interna sense defugir d'incorporar talent i experiència contrastada d'altres empreses.

15. Quin tipus de proves s'utilitzen en els processos de selecció?

- Test psicològics
- Entrevista o entrevistes individual amb diferents esgraons de l'empresa.

16. Quins mètodes o estratègies s'utilitzen com a element formatiu per tal de desenvolupar el talent?

- Formació específica del lloc de treball.
- Foment de l'acció en equip.
- Formació de comandaments intermedis.
- Habilitats directives.

17. Com es gestiona l'aprenentatge i el coneixement organitzatiu dels treballadors?

A través dels diferents comandaments i directrius que es posen al seu abast.

18. Com es desenvolupa el procés de socialització i acollida del nou empleat?

Se li assigna un tutor/a que li fa un seguiment i li dona suport durant els primers mesos.

19. Com s'aconsegueix el benestar dels empleats?

- Amb informació constant de la situació i objectius comuns.
- Amb petits detalls com ara la potestat d'emportar-se productes gratuïtament.
- Cobrint necessitats com ara algun àpats, segons l'horari de feina.

20. Els empleats s'identifiquen amb l'organització i els objectius d'aquesta (compromís organitzatiu)?

Els treballadors s'identifiquen amb l'organització que tenim, però cal millorar l'acció i el compromís conjunt.

21. Aquesta gestió del talent ha servit o serveix per retenir el personal?

Parcialment, ja que la part de compensació directa no pot competir amb altres sectors propers de temporada, esdevenint un nivell millorable de rotació.