

Resumen ejecutivo

LIBRO BLANCO DEL TALENTO

Estrategias innovadoras de captación y retención en la empresa

El *Libro blanco del talento* es una novedad editorial de UIE Ediciones y APD que aborda la gestión del talento, uno de los grandes desafíos a los que deben hacer frente las empresas, ya que los conocimientos y las competencias de los equipos humanos pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto empresarial.

Como deja constancia su prólogo, firmado por Francisco Botas Ratera, consejero delegado de ABANCA y presidente de la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) Noroeste, el interés de esta obra colectiva reside en el hecho de que en una economía como la actual, cada vez más dependiente de la tecnología, del poder de los datos y del auge imparable de la inteligencia artificial, el talento se ha convertido en uno de los recursos más valiosos para todo tipo de organizaciones y su atracción, captación, desarrollo y retención constituyen factores decisivos, por encima de cualesquiera otros, a la hora de crear una nueva empresa o gestionar una ya existente.

El prólogo subraya también que la colaboración entre la Universidad Intercontinental de la Empresa (UIE) y la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD) asegura la conexión indispensable entre lo académico y lo empresarial. Además, gracias a la gestión de APD se ha recabado la opinión de sesenta y seis empresas de la zona noroeste de España sobre aspectos como las necesidades de talento actuales y futuras, los procesos de reclutamiento, selección y acogida, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la formación, el desarrollo de la carrera profesional, el modelo retributivo, la conciliación laboral o las estrategias de retención.

Esta publicación consta de cuatro capítulos desarrollados por un equipo profesional y académico que acredita una amplia experiencia en los ámbitos tanto de la dirección como de la investigación y en disciplinas como la economía, la tecnología, la gestión empresarial y de personas, la innovación, la educación, la psicología social, la cooperación internacional y el tercer sector.

El **capítulo I** ha sido elaborado por Álvaro Gómez Vieites, decano de la Facultad de Administración de Empresas y Derecho de la UIE, doctor en Economía por la UNED e ingeniero de Telecomunicación e Informática de gestión. Lleva por título [La gestión del talento y el desarrollo económico y social](#).

Aunque pueda parecer una paradoja en una nueva era marcada por el auge de la inteligencia artificial y de la automatización de todo tipo de procesos, el talento desempeña un papel cada vez más importante a la hora de impulsar el desarrollo económico y social. Vamos hacia un mundo en el que una parte cada vez mayor del trabajo va a ser realizado por máquinas y algoritmos, pero en el que el talento y el capital humano altamente cualificado son fundamentales para el desarrollo y la competitividad de las empresas.

En este contexto de cambios que se producen a un ritmo exponencial, las compañías precisan de empleados con nuevas aptitudes que combinen el manejo de las nuevas tecnologías con otro tipo de habilidades, cognitivas, sociales y de gestión de equipos y de proyectos. De hecho, la falta de competencias y la dificultad para atraer el talento constituyen actualmente los principales obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones para poder abordar su necesaria transformación y adaptación al nuevo escenario económico, tecnológico y social.

Varios son los factores que influyen en la retención del talento y comprenderlos puede resultar de gran importancia a la hora de diseñar estrategias de retención efectivas. Destacan los siguientes: política salarial atractiva, satisfacción laboral, programas de compensación y beneficios, desarrollo de planes de carrera y oportunidades profesionales, formación, reconocimiento social y recompensas emocionales, equilibrio entre la vida personal y laboral, liderazgo transformacional, visión, misión, valores y objetivos compartidos, cultura organizacional.

El profesional talentoso busca trabajar en organizaciones con líderes que inspiren y proyectos que le motiven, aspira a un buen ambiente laboral, con una cultura abierta y participativa y con una flexibilidad que favorezca la conciliación entre la vida personal y las obligaciones profesionales. En cuanto a las organizaciones, estas pueden utilizar distintas estrategias para retener a sus mejores talentos. Serán diseñadas para afrontar los factores mencionados y crear un ambiente de trabajo positivo. Entre los más efectivos, destacan los programas de participación de los empleados, la capacitación y el desarrollo, los planes de conciliación, la compensación y beneficios competitivos y el liderazgo centrado en las personas.

El [**capítulo II, Desarrollo integral de competencias cognitivas y emocionales que promuevan el trabajo individual y en equipo**](#), realizado por Juan Luis Castro Rodríguez, presidente del Grupo Castrosua, cuenta con la colaboración de Belén Varela Romero, abogada especializada en dirección de personas y en psicología positiva aplicada, trata sobre la importancia del talento en las organizaciones y cómo atraer, desarrollar y retener a los empleados, un aspecto crucial para el éxito empresarial. Destaca que el talento no es solo un concepto abstracto, sino un conjunto de cualidades como capacidad, inteligencia, habilidad y acción que impactan significativamente en las personas y las organizaciones.

La organización empresarial es un ecosistema donde cada individuo debe poder desplegar su potencial y desarrollar su singularidad. Cultivar este entorno seguro para los equipos permite que crezcan y evolucionen paralelamente con la organización, por ello los líderes tienen un rol clave a la hora de mantener este entorno propicio para el progreso y deben responsabilizarse de la creación de espacios donde el talento interno pueda poner en práctica sus fortalezas individuales, desarrollar su pujanza y participar en desafíos que permitan crecer y evolucionar tanto a nivel personal como profesional.

El primer desafío es atraer talento, lo cual depende en gran medida de la reputación de la empresa, es crucial presentar una imagen honesta y clara sobre el significado de unirse a la organización. Una vez que el talento se incorpora, el reto es impulsarlo y mantenerlo activo. Los líderes deben revisar los perfiles y el ambiente laboral, ambos factores influyen en la permanencia del talento. Cuidarlo y desarrollarlo implica generar un entorno de seguridad psicológica en el que la confianza, el sentido de pertenencia y la trascendencia sean valores arraigados y vivos en el equipo. Además, el desarrollo de competencias cognitivas y emocionales es esencial para mantener un equilibrio que favorezca el crecimiento. Cultivar y trabajar activamente estas competencias genera un impacto positivo directo en la organización, convirtiéndola en más productiva, más rentable y con mayor capacidad para atraer y retener el talento.

En el último apartado de este capítulo se describe el caso de la compañía Castrosua, que en 2021 puso en marcha la Oficina de Desarrollo y Bienestar, con el fin de potenciar las competencias y habilidades del talento interno. Mediante talleres prácticos, itinerarios personalizados y aplicando principios básicos de la psicología positiva, consiguió optimizar el uso de competencias emocionales y cognitivas tales como la autorregulación emocional, la comunicación positiva, el entrenamiento del optimismo o la resiliencia. Asimismo, trabajó en la redefinición del propósito compartido como factor protector del bienestar colectivo y como garantía para el buen desempeño organizacional. De este modo, lograron crear un entorno seguro que impactó positivamente tanto en el individuo como en la organización.

En el **capítulo III**, Antonio Abril Abadín, presidente de la Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades de España (CCS) y presidente del Consello Social de la Universidade da Coruña (UDC), realiza una reflexión que titula **El desafío de la formación superior y la transformación de las universidades**. El bienestar social depende, en su opinión, del triángulo virtuoso entre talento, educación y empresa, donde la colaboración entre las entidades educativas y las organizaciones empresariales juega un papel crucial. Esta interacción, que afecta a la formación y transferencia de conocimiento, es fundamental para crear riqueza y empleo. Las universidades deben ajustar su formación y orientación investigadora a las demandas del mercado, mientras que las empresas deben involucrarse en el proceso educativo y en la búsqueda de talento.

En 2022, la Fundación Conocimiento y Desarrollo destacó siete prioridades para que las universidades españolas mejorasen su rol en la transformación económica y social: aumentar la inversión en educación superior, atraer y asegurar el relevo generacional del personal, potenciar la empleabilidad, incrementar la relevancia social del conocimiento, fomentar la internacionalización, facilitar el acceso y la equidad y acelerar la transformación digital. La empleabilidad se identificó como una prioridad crítica, ya que la inserción laboral de los titulados es una preocupación capital tanto para las universidades como para las familias y las empresas.

Abril Abadín resalta la necesidad de una reforma en las universidades españolas para liderar la formación del talento. Esto se hace especialmente necesario en las entidades públicas de educación superior, que requieren adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral y a los cambios en la sociedad para dar respuesta a la globalización y la transformación digital. Es necesario abordar los desajustes entre la formación y el empleo considerando nuevas formas de educación. En esta conexión universidad-empresa, la primera es un potente motor de transformación económica y social cuyo reto más inminente es incrementar la empleabilidad de los egresados aportando, simultáneamente, solución a las necesidades de las compañías en cuanto a los perfiles profesionales que estas demandan.

El análisis desarrollado en el **capítulo IV** por Anabel Caneda González, doctora en Economía y coordinadora de programas académicos en la UIE, y Miguel Ángel Escotet, Ph. D. en Psicología y Metodología de la Investigación, rector de la UIE y presidente de Afundación, lleva por título **Necesidades de la oferta y la demanda del talento. La visión de las empresas**. En él, Caneda y Escotet exponen los retos y desafíos que las empresas deben afrontar a la hora de atraer, captar, desarrollar y retener a profesionales talentosos como conclusiones de su estudio, realizado a partir de sesenta y seis encuestas actitudinales y de opinión dirigidas a los directores generales y responsables de recursos humanos de las empresas o corporaciones asociadas a APD en Asturias y Galicia, y de las entrevistas realizadas en profundidad a los presidentes y directores generales de diecisésis empresas pertenecientes a los consejos de APD en la zona noroeste. Con los resultados de este trabajo se han confeccionado una serie de recomendaciones y una guía de buenas prácticas que algunas empresas establecidas en Galicia y Asturias ya han implantado con excelentes resultados.

La escasez de talento es un desafío significativo para estas entidades, ya que el 48 % de los directivos indica que no hay suficientes candidatos adecuados para cubrir las vacantes, mientras que un 47 % opina que estos carecen de las competencias necesarias. Además, el 29 % de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la falta de profesionales pone en riesgo la continuidad del proyecto empresarial, siendo esta falta de talento especialmente crítica en empresas pequeñas, donde un 45 % afirma que afecta a su viabilidad.

El estudio también identifica los perfiles profesionales más difíciles de incorporar a la empresa y que son fundamentales para el desarrollo del negocio, destacando los perfiles técnicos, a los que hacen referencia un 81 % de las empresas; en especial los profesionales en el ámbito de la información y las telecomunicaciones (perfiles IT), los ingenieros asociados al desarrollo de la industria y los técnicos con formación profesional.

Las compañías suelen buscar talento en el mercado nacional (71 %) y regional (62 %), aunque algunas, especialmente las más grandes, también recurren al mercado internacional (41 %). No obstante, independientemente del mercado en el que las empresas busquen talento, el teletrabajo ha ocasionado que muchas de ellas se encuentren en un mercado global, lo que ha aumentado la competencia entre los empleadores.

En cuanto a la incorporación de nuevos empleados, el 77 % de las entidades tiene un proceso de *onboarding* estructurado, que incluye la presentación de la empresa y formación para el puesto. Además, la mayoría invierte en formación continua, con una media de 30 horas anuales por empleado, resultando superior el número de horas de formación en el sector tecnológico e industrial. Asimismo, el 92 % de las organizaciones afirma que invierte en programas de formación a medida, siendo los contenidos más importantes aquellos que buscan desarrollar habilidades soft («gestión de equipos y liderazgo» y «gestión de personas y capital humano») y competencias digitales («gestión de nuevas tecnologías»).

Para atraer y retener talento se deben considerar las nuevas demandas de los trabajadores, en especial la conciliación entre vida laboral y personal, los sueldos competitivos, las políticas de promoción y la existencia de una comunicación interna efectiva. Aunque las empresas son conscientes de la importancia de estas medidas, reconocen que existen grandes posibilidades de mejora en la gestión del talento. De hecho, las empresas analizadas presentan una rotación media de 6,2 %, la fuga de talento está relacionada principalmente con la necesidad de nuevos retos profesionales, ofertas salariales más atractivas, la conciliación o la falta de conexión con el propósito de la compañía. Para conocer estos motivos, un 65 % de las empresas tiene definido un proceso de salida (*offboarding*), si bien en muchas de ellas se realiza únicamente un cuestionario generalista, sin llevar a cabo una entrevista en profundidad.

Como conclusión, en este último capítulo del libro se señalan como buenas prácticas, independientemente del tamaño o el sector de las empresas, el desarrollo de planes de carrera y promoción interna, el cuidado del talento, la mejora de la comunicación, el reconocimiento de logros, el posicionamiento interno de la marca empleadora, el fomento de la integración intergeneracional y el cuidado del lugar de trabajo. Estas prácticas de buen gobierno ya han sido implementadas por algunas empresas, que han visto fortalecida su posición competitiva en el mercado laboral actual.

El *Libro blanco del talento* es, en definitiva, una guía que, desde la reflexión y el análisis empírico, propone una serie de preceptos para captar, conservar e impulsar el talento, teniendo en cuenta el actual contexto de cambio permanente. Ofrece una visión multidisciplinar, desde la perspectiva empresarial, educativa, social, cognitiva y emocional, que aporta una visión muy completa, con sencillez y profundidad al mismo tiempo, del camino a seguir a la hora de gestionar el talento. Se trata de una obra que aporta una perspectiva de futuro asentada en la observación del presente y el pensamiento analítico.

Botas, F., Escotet, M. A., Gómez, A., Castro, J. L., Abril, A., y Caneda, A. (2024). *Libro blanco del talento: Estrategias innovadoras de captación y retención en la empresa*. Santiago de Compostela. UIE Ediciones.