
La gestión estratégica del talento y la tecnología

PID_00272773

Javier Ramírez García

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 5 horas



**Javier Ramírez García**

Ingeniero superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Cataluña, y licenciado en Administración y Dirección de Empresas (UOC). Desempeña roles ejecutivos en grandes multinacionales en el ámbito de las tecnologías de la información, a la vez que ejerce como consultor para la UOC en distintos estudios de grado, posgrado y máster.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Mihaela Enache Zegheru (2020)

Primera edición: febrero 2020
© Javier Ramírez García
Todos los derechos reservados
© de esta edición, FUOC, 2020
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Realización editorial: FUOC

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Elementos del ciclo de vida del empleado.....	9
1.1. Etapas del ciclo de vida del empleado	9
1.1.1. Etapa de candidato	9
1.1.2. Etapa de empleado	10
1.1.3. Etapa de ex empleado	12
1.2. Roles y responsabilidades	13
1.2.1. Equipo de recursos humanos	14
1.2.2. Equipo directivo	15
1.2.3. Otros empleados	16
1.2.4. Red Alumni	16
1.2.5. Clientes y proveedores externos	17
2. La gestión del talento.....	18
2.1. La captación del talento	18
2.1.1. Introducción	18
2.1.2. El ciclo de vida del candidato: fases	21
2.1.3. Procesos y herramientas en la captación del talento	24
2.2. La retención del talento	35
2.2.1. Introducción	35
2.2.2. Gestión administrativa de recursos humanos	40
2.2.3. Gestión de servicios de recursos humanos	42
2.2.4. Gestión del talento	43
2.2.5. Gestión de la fuerza de trabajo	46
2.3. Gestión del ex empleado	49
2.3.1. Introducción	49
2.3.2. Procesos para la gestión del talento Alumni	49
2.3.3. Gestión de los datos de los Alumni	49
2.3.4. Gestión de los eventos Alumni	50
3. El mercado de la captación del talento.....	52
3.1. Introducción	52
3.2. Análisis de fuerzas en la gestión del recursos humanos	53
3.2.1. Poder de negociación de los empleados	53
3.2.2. Poder de negociación de los proveedores	54
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes	55
3.2.4. Amenaza de productos sustitutos	55
3.2.5. Rivalidad entre los competidores	59
3.3. Un nuevo modelo complementario al de Michel E. Porter	59

Bibliografía..... 65

Introducción

El ciclo de vida del empleado

Cuando se utiliza la expresión **gestión de talento** se está haciendo referencia a un término muy amplio, no solamente en una **dimensión horizontal** (las fases que tienen lugar) sino también en una **dimensión vertical** (es decir, los distintos contextos en los que se puede hablar de gestión del talento).

Por ello, y con el fin de propiciar un enfoque estructurado, resulta conveniente abordarlo de forma sistemática. **En este módulo, se tratará la gestión del talento dentro del ámbito de las organizaciones**, dividiéndola en etapas y siguiendo el **ciclo de vida del empleado**.

Si uno observa las definiciones más habituales disponibles, de modo genérico puede decirse que el **ciclo de vida del empleado** es el *periodo que transcurre desde el momento en el que el empleado se incorpora a la empresa hasta la extinción de la relación laboral*.

Conviene, no obstante, realizar dos apreciaciones respecto al término *ciclo de vida del empleado*:

- el hecho de que el ciclo de vida (es decir, la relación empresa-empleado) empieza mucho antes de la fecha de vinculación contractual, incluso en algunos casos varios años antes;
- el hecho de que el término *empleado* debe entenderse en el sentido más amplio posible, y no solamente derivado de una relación contractual específica.

Si se atiende a la definición de *empleado* según la Real Academia Española (RAE), el término *empleado* se plantea, de hecho, en los **términos más amplios posibles**, sin incidir en el tipo de vinculación que exista entre las partes; de hecho, ni siquiera se hace referencia a que sean necesarias dos partes:

empleado, da. Del part. de emplear. m. y f. Persona que desempeña un destino o empleo.

De hecho, cuando uno se adentra un paso más en la definición del ciclo de vida del empleado, se aprecian grandes divergencias según la fuente consultada. Estas divergencias no solo suceden en torno a la **duración** del ciclo de

vida (en algunos casos, se considera la extinción en la jubilación; en otros, la finalización del contrato por cualquier causa), sino también respecto a las **etapas** que lo conforman.

Definición

Randstad, por ejemplo, considera que la **finalización del ciclo de vida del empleado** tiene lugar en el momento **final de la vida laboral** (es decir, la **jubilación o retiro**), al que se llega a través de tres fases:

- La **fase de promesa** o «inicio del camino», que transcurre entre los 18 y los 30 años.
- La **fase de ímpetu**, o de «desarrollo de objetivos», que transcurre entre los 30 y los 50 años.
- La **fase de cosecha**, o de «realización», que termina en el retiro.

La definición anterior probablemente se ajustaría mejor al concepto del **ciclo de la vida laboral de las personas**, y no así al ciclo de vida del empleado, ya que, en este último caso, el concepto empleado va ligado intrínsecamente a la ejecución de un empleo o trabajo, no al hecho de estar en una etapa de la vida u otra. Por lo tanto, parecería lógico que el **ciclo de vida del empleado** vaya ligado no a la vida laboral del individuo, sino a la **realización de un empleo** (o trabajo) y, en todo caso, la vinculación que pueda existir entre el empleado y la organización que lo emplea.

Esta idea está más alineada con la **definición del ciclo de vida del empleado** que realizan otras organizaciones, como por ejemplo **TechTarget**, que estructura el ciclo de vida del empleado en cinco etapas:

- **Reclutamiento**
- **Incorporación**
- **Planificación de la carrera profesional**
- **Desarrollo profesional**
- **Finalización**

Las mismas cinco etapas las señala también **Balance Point**, una organización especializada en el área de recursos humanos.

Otras organizaciones estructuran el ciclo de vida del producto sobre la base de un número distinto de fases, como es el caso de **6Q** (abreviación de *6 Questions*), empresa que proporciona una plataforma para la realización de encuestas corporativas internas, y que define seis etapas:

Bibliografía

<https://www.randstad.es/tendencias360/etapas-de-la-vida-profesional/>.

TechTarget...

es una empresa global especializada en la consultoría de recursos humanos, y cuyo modelo de negocio se basa en un *hub* que pone en contacto a proveedores, clientes e inteligencia e investigación sobre herramientas y procesos en el área de recursos humanos.

Bibliografía

<http://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/employee-life-cycle>
<http://searchhrsoftware.techtarget.com/>
<http://www.balancepointpayroll.com/5-stages-of-employee-life-cycle-management/>

- **Atracción de talento**
- **Reclutamiento**
- **Incorporación**
- **Desarrollo**
- **Retención**
- **Separación**

O también, la organización **HR4free**, cuya misión es poner a disposición de las empresas y organizaciones de forma gratuita las herramientas, procesos y técnicas para la gestión de recursos humanos. En este caso, HR4free define cuatro fases del ciclo de vida del empleado:

- **Reclutamiento**
- **Integración**
- **Desarrollo**
- **Salida**

Todos los modelos descritos anteriormente, así como muchos otros accesibles a través de distintos canales, tienen en común un número de etapas similares. Sin embargo, sorprende el hecho de que **todos ellos consideran como finalización del ciclo de vida del empleado el momento en el que este deja la empresa**, especialmente en un contexto como el actual, en el que las **organizaciones de Alumni**, muy habituales en universidades y escuelas de negocio, han traspasado la frontera del contexto educativo para instalarse —con éxito— en el **contexto empresarial**.

Las **redes de Alumni** están cada vez **ganando más peso en el contexto empresarial**, especialmente en el caso de multinacionales como por ejemplo Accenture, citada anteriormente, u otras como McKinsey & Company, Microsoft, Hewlett-Packard, Dell, Gap Inc., Oliver Wyman.

De hecho, es precisamente en el **contexto de recursos humanos**, y específicamente en la **captación de talento**, donde las redes de Alumni tienen uno de los mayores impactos, tal como describe Sophie Clowes en *Financial Times*, o David Burkus en *Forbes* en su análisis sobre el impacto de la red Alumni en la consultora estratégica McKinsey & Company.

Teniendo en cuenta todos los elementos anteriores, se propone a continuación una definición del ciclo de vida del empleado desde un **punto de vista integral** en cuanto a la **relación entre el empleado y la empresa** a lo largo de las distintas etapas de la relación, y sin la limitación del vínculo contractual que pueda existir o no entre ambas partes.

6 Questions

<https://www.6q.io/>
<https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/>

HR4free

<http://hr4free.com/>
<http://hr4free.com/en/HR-Business-Processes-and-Employee-Life-Cycle-Management>

Bibliografía

<https://www.accenture.com/es-es/careers/explore-careers/area-of-interest/alumni-careers>

Bibliografía

<https://www.ft.com/content/616e4508-d0b2-11e5-92a1-c5e23ef99c77?mhq5j=e7>
<https://www.forbes.com/sites/davidburkus/2016/07/05/why-mckinsey-company-alumni-network-is-crucial-to-its-success/#63d8ed351580>

Definición 2

El **ciclo de vida del empleado** abarca el conjunto de etapas desde que una persona se convierte en un **candidato potencial** para ser empleado de una organización, y que puede perdurar en el tiempo **más allá de la finalización del vínculo entre el empleado y la organización**, e incluso trascender al propio ciclo vital de la persona.

Reflexión

Existen muchos ejemplos de este tipo, pero un ámbito muy claro donde esto sucede es la ciencia. Por ejemplo, el físico teórico, astrofísico, cosmólogo y divulgador científico **Stephen Hawking** estuvo vinculado a la Universidad de Cambridge durante más de tres décadas, en la que ocupó la cátedra Lucasiana de Matemáticas desde 1979 hasta su jubilación en 2009, como también había hecho anteriormente Isaac Newton, uno de los científicos más relevantes de la historia, entre 1669 y 1696. Sin embargo, el legado de Stephen Hawking y su vinculación a la Universidad de Cambridge trasciende más allá de dicha fecha, incluso a su muerte el 14 de marzo de 2018. El *legado*, por lo tanto, es un concepto que puede alterar la definición del ciclo de vida del empleado.

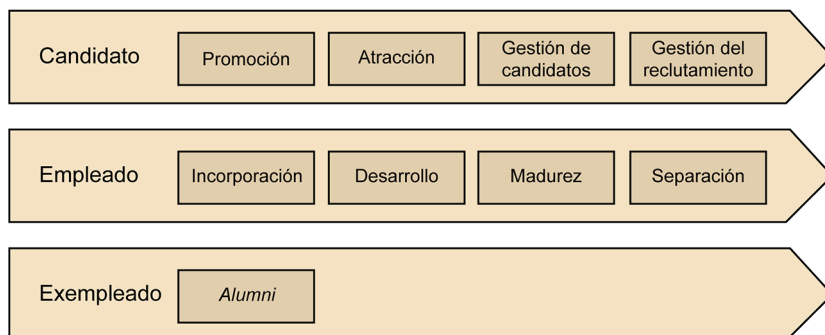
1. Elementos del ciclo de vida del empleado

1.1. Etapas del ciclo de vida del empleado

De la definición anterior se puede concluir que la relación con el empleado puede tener distintos tipos de origen, aunque este siempre es definido e identificable en el tiempo. Por el contrario, en el caso de la **finalización del ciclo de vida del empleado**, este momento puede ser más difícil de determinar, en tanto que en algunos casos podría no ser tan evidente el momento en el que ha terminado la relación —especialmente a raíz de la aparición de las redes corporativas de Alumni, ya que los ex empleados pueden seguir vinculados a la empresa en mayor o menor medida.

En cualquier caso, de forma genérica, las **etapas** que conforman el ciclo de vida del empleado, que pueden variar según el tipo de organización y el contexto, son las tres mostradas en el esquema que se presenta a continuación, subdivididas a la vez en distintas fases.

Figura 1. Ciclo de vida del empleado



Fuente: Elaboración propia

1.1.1. Etapa de candidato

Durante la etapa de candidato es cuando tienen lugar las acciones que se enmarcan en el proceso de **captación del talento**. La captación del talento tiene que ver con la gestión del ciclo de vida del candidato, a través del cual las **organizaciones atraen a personas y establecen un vínculo profesional** que podrá terminar o no en una relación laboral.

El hecho de que **una persona no sea formalmente trabajadora de una organización** y, por lo tanto, no medie un contrato formal, **no implica que no haya una relación y que no existan obligaciones mutuas por ambas partes**. Aspectos como la privacidad y la protección de datos personales son un ejemplo claro.

La gestión del ciclo de vida del candidato puede estructurarse en las siguientes **fases**, pudiendo darse el caso de que no todas las empresas lleven a cabo una gestión activa de todas ellas:

- **Promoción**
- **Atracción**
- **Gestión de precandidatos**
- **Gestión del reclutamiento**

Durante esta etapa **las organizaciones llevan a cabo iniciativas para promocionarse en los ámbitos de captación de talento**, y que pueden incluir tanto **entornos tradicionales** (por ejemplo, ferias, foros universitarios o colaboraciones universidad-empresa) como **nuevos entornos en el contexto de las tecnologías de la información** (redes sociales, foros en línea, reportajes en la prensa digital...).

Durante este periodo es habitual que las organizaciones **recolecten algunos datos de potenciales candidatos en el futuro**, especialmente en ámbitos más especializados y con mayor demanda, como por ejemplo en algunos foros universitarios, donde las empresas recogen datos de alumnos incluso dos o tres años antes de la finalización de sus estudios, con el propósito de poder realizar un seguimiento activo posterior.

La captación del talento finaliza al completar la etapa del reclutamiento, es decir, en el momento en el que el hasta entonces candidato y la organización formalizan un contrato de trabajo. Más adelante, en este módulo, se presenta la fase de captación de talento con mayor detalle.

1.1.2. Etapa de empleado

Al igual que sucede con la etapa de captación de talento, la etapa de empleado puede estructurarse en distintas fases, las cuales, si bien varían en función de la bibliografía consultada, tienen un trasfondo común en todos los casos. En este caso, y con el fin de simplificar el estudio, se abordará la etapa del empleado con una estructura de solo cuatro fases:

- **Incorporación**
- **Desarrollo**
- **Madurez**

- **Separación**

Fase de incorporación

Es la fase en la que el nuevo empleado **se incorpora a la organización**. Incluye tareas como, por ejemplo, las **formaciones iniciales**, la explicación de los procedimientos internos, la formación específica que pueda requerirse para la posición que se tiene que cubrir, el cumplimiento de los requisitos previos específicos necesarios para el puesto de trabajo (por ejemplo, análisis médicos, pruebas específicas...).

Según las tareas inherentes a la fase de incorporación, estas podrán solaparse en el tiempo con las específicas de las fases posteriores.

Fase de desarrollo

Es la fase en la que el empleado **se desarrolla y progresa en la organización-hasta alcanzar el punto máximo de madurez y desempeño**. Teniendo en cuenta el tipo de organización, puesto de trabajo y cualificaciones y potencial del empleado, la fase de desarrollo podrá variar en cuanto a duración y recorrido.

Fase de madurez

Una vez el empleado **ha cumplido con su desarrollo máximo, y *a priori* no parece razonable la perspectiva de seguir evolucionando, se llega a la fase de madurez**.

En este punto, **las necesidades y expectativas del empleado son claramente diferentes** a las que tenía durante la fase de desarrollo. Por ello, es fundamental que las empresas dispongan de unos procedimientos para poder garantizar la satisfacción y el compromiso de los empleados aún en esta fase.

Fase de separación

Esta es la última fase en la que **el empleado y la organización mantienen aún un vínculo contractual**, y por lo tanto es la etapa en la que **se pone final al contrato laboral**. La extinción de dicho contrato puede responder a diferentes motivos, bien sea iniciados por el **empleado** (cambio de trabajo, jubilación...) o por la **organización** (extinción del contrato, transferencia a otra organización...).

1.1.3. Etapa de ex empleado

La finalización de la relación contractual no significa la extinción del vínculo entre la organización y el ex empleado. Como se ha indicado anteriormente, en la actualidad existen mecanismos y herramientas, como las redes Alumni, que permiten mantener la relación entre la organización y el ex empleado en el tiempo.

Las redes Alumni tienen dos aplicaciones fundamentales.

- La primera es en el **área de recursos humanos**, ya que permite que las organizaciones comuniquen a sus ex empleados las necesidades de perfiles buscados. El hecho de que un ex empleado **pueda recomendar a un candidato** (o incluso a él mismo, si deseara volver) representa una gran ventaja por el mismo hecho que se indicaba anteriormente respecto al *referral bonus*: el conocimiento del ex empleado de las dos partes implicadas (organización y potencial candidato) incrementa las probabilidades de éxito.
- La segunda ventaja de las redes Alumni es el propio **networking entre la organización y los ex empleados**, así como los ex empleados entre ellos mismos. Este tipo de creación de redes incrementa las probabilidades de generar oportunidades de colaboración futuras.

Ejemplo 1. Accenture Alumni Network

Los antiguos empleados de Accenture siguen siendo miembros de la familia. Por eso mantenemos el contacto con ellos en todo el mundo a través de la red Alumni de Accenture.

La **página web** de la red Alumni de Accenture es tu puerta de entrada a todas las **ventajas del programa Alumni**. Cuenta con más de 250.000 miembros registrados y programas activos en 50 países en los que se celebran más de 150 eventos al año. Puedes mantenerte en contacto con compañeros y amigos de Accenture para seguir aumentando tu red de contactos en todo el mundo, ya sea en persona o en línea.

Si crees que podría interesarte volver a Accenture o quieres mantener abiertas tus opciones profesionales para el futuro, te invitamos a visitar nuestro Career Portal en la red Alumni de Accenture.

Figura 2. Portal de Accenture Alumni Network



Fuente: Accenture: <https://www.accenturealumni.com/>

1.2. Roles y responsabilidades

En esta sección se analizarán los distintos roles que intervienen a lo largo del ciclo de vida del empleado, así como las funciones e interacción que se llevan a cabo en cada una de las etapas analizadas anteriormente.

Los roles analizados son cinco:

1. El equipo de recursos humanos
2. El equipo directivo
3. El resto de los empleados de la organización
4. La red Alumni (cuando la hubiera)
5. Los clientes y proveedores (externos) de la organización

Tabla 1. Roles y responsabilidades a lo largo del ciclo de vida del empleado

Fases	Equipo de RR.HH.	Equipo directivo	Otros empleados	Red Alumni	Clientes y prov.
1.1 Promoción	●	●	◐	◐	
1.2 Atracción	●	◐	◐		
1.3 Gestión de candidatos	●				
1.4 Gestión del reclutamiento	●	◐	◐		
2.1 Incorporación	●		◐		
2.2 Desarrollo	●	●	●		
2.3 Madurez	●	◐	●		
2.4 Separación	●	◐			
3.1 Alumni	●	●	◐	●	◐

En la tabla anterior los símbolos ● y ◐ representan el grado de implicación de cada rol en el ámbito de recursos humanos.

Es importante recalcar que el grado de implicación en cada caso no es comparable desde el punto de vista de proporcionalidad. Por ejemplo, si nos centramos en la fase de *reclutamiento*, la lectura correcta respecto a la implicación de los distintos equipos es que el equipo de recursos humanos es quien lleva el peso y la coordinación del proceso, en el que asimismo es necesaria la colaboración del equipo directivo, así como del resto de los empleados.

1.2.1. Equipo de recursos humanos

El equipo de recursos humanos es el que tiene mayor implicación en el seguimiento y la evolución a lo largo del ciclo de vida del empleado. Esta no solo es una de las principales funciones del área de recursos humanos, sino también una de las más críticas para la empresa, ya que no solo el éxito, sino la mera supervivencia de cualquier empresa, dependen necesariamente de la calidad y capacidad de su plantilla.

- En cuanto a la **promoción, atracción y gestión de candidatos**, el equipo de recursos humanos es habitualmente quien lleva a cabo el primer contacto entre la empresa y los futuros candidatos y/o empleados, a través de ferias, sesiones de trabajo, publicaciones, etcétera (aunque en muchas de estas ocasiones cuentan además con el soporte de otros perfiles, como se verá más adelante). Ejemplos de este tipo de colaboraciones incluyen las ferias de empleo universitarias, los programas de conferencias, los acuerdos de colaboración universidad-empresa, etcétera.
- En relación con las tareas de **reclutamiento**, de nuevo el equipo de recursos humanos es quien lleva el peso de dicho proceso. Si bien son los responsables de las distintas áreas de la empresa, junto con el equipo directivo, quienes definen las necesidades (perfiles, número de vacantes...), es el equipo de recursos humanos quien posteriormente gestiona el proceso de selección desde la búsqueda de los candidatos hasta la firma del contrato.
- En el caso de la **incorporación** del empleado, la distribución de tareas podrá variar según el tamaño y sector de la organización. Sin embargo, en organizaciones a partir de un cierto tamaño, el caso más habitual es que sea también el equipo de recursos humanos quien se responsabilice del proceso de acogida e incorporación del nuevo empleado, y lleve el peso de la gestión de las formaciones iniciales respecto a los procesos y procedimientos internos.
- Si bien la fase de **desarrollo** tiene un alto grado de dependencia con la función y evolución del propio empleado y del equipo en el que se halla, el equipo de recursos humanos es quien habitualmente y de forma periódica monitoriza la evolución del empleado, recogiendo datos de dicha evolución (proyectos completados, grado de consecución de los objetivos, nivel de desarrollo, potencial...) para poder apoyar al empleado a lo largo de su carrera profesional.
- En todos los casos, sea al nivel que sea, llega el momento en el que el empleado alcanza la fase de **madurez**, donde las perspectivas de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización o bien ya no forman parte del objetivo, o bien las probabilidades son remotas.

En este caso, las motivaciones del empleado podrán haber variado, y por ello es importante que, desde un punto de vista formal, liderado por el equipo de recursos humanos, se conozcan cuáles son dichas motivaciones (por ejemplo, estabilidad, balance entre vida personal y profesional, flexibilidad de horarios...) para poder mantener el nivel de implicación. Es importante recalcar que esta no es una función exclusiva del equipo de recursos humanos —este únicamente gestiona el proceso, pero se trata de una responsabilidad compartida entre distintos grupos de la organización, especialmente el equipo ejecutivo y el resto de los empleados.

- El proceso de **separación** o de finalización de la relación contractual es de nuevo un proceso que queda bajo el liderazgo del equipo de recursos humanos, aunque es fundamental que, en todos los casos, exista una implicación de alguno de los representantes válidos de la empresa, como es el caso del responsable inmediato del empleado e, idealmente, también del miembro del equipo ejecutivo responsable del área.

En el caso de la separación, debe tenerse en cuenta que, salvo una situación de causa mayor, solamente un pequeño porcentaje de las bajas de empleados se deben a una decisión unilateral llevada a cabo por la empresa, por lo que es importante, para ambas partes, procurar que este proceso se lleve a cabo con la adecuada formalidad y cordialidad y, de este modo, no perjudicar posibles colaboraciones futuras entre el ex empleado y la organización.

- Por último, la **gestión de las redes Alumni**, así como la organización y gestión de comunicaciones y eventos con ex empleados, la lleva a cabo el equipo de recursos humanos, donde nuevamente se cuenta con la implicación de otros grupos de la organización, como el equipo ejecutivo (atendiendo a las sesiones), otros empleados (por ejemplo, en las presentaciones de algunas iniciativas realizadas por la empresa) o clientes (participando también en reuniones de Alumni).

1.2.2. Equipo directivo

En lo referente al equipo directivo de las organizaciones, en relación con el ciclo de vida del empleado, las fases en las que este tiene una mayor incidencia son aquellas en las que **actúan en representación de la empresa ante el exterior** (es decir, las fases de *promoción*, *atracción* y *Alumni*), así como también durante la etapa de *desarrollo* de los empleados.

El resto de las fases en las que el equipo directivo tiene participación, aunque en menor grado, son las de reclutamiento, en la que actúan como máximo escalafón de representación de la organización ante el candidato; la **madurez**, momento en qué deben mantener la motivación del empleado cuyo desarrollo ya ha finalizado, y hacerle sentir que es aún necesario para la organización; y la **separación**, momento clave en el que debe garantizarse que ambas par-

Reflexión

En relación con esa última, si bien el equipo directivo no estará implicado en las tareas diarias de supervisión y ejecución de las tareas, ello no elimina la clara responsabilidad de la capa ejecutiva de la organización en provisionar y fomentar un entorno en el que todos los empleados puedan desarrollarse de forma justa y en igualdad de condiciones.

tes llevan a cabo la extinción contractual con mutua satisfacción, y así dejar abierta la opción de colaboraciones futuras (e incluso, una reincorporación en el caso de que el empleado optara por volver).

1.2.3. Otros empleados

Los empleados de cualquier organización deben tener una responsabilidad directa en el apoyo al resto de los trabajadores durante su trayectoria profesional, lo que incluye las etapas de **desarrollo** y **madurez** en su totalidad.

En algunas organizaciones, esta función de apoyo y acompañamiento está tipificada formalmente como parte de las responsabilidades de cada empleado a partir de un cierto nivel. Esta función adquiere distintos nombres en función de la organización, como *mentor* o *career counselor*.

El mentor o *career counselor*

La función del mentor o *career counselor* la desempeña siempre alguien de la organización que **está situado jerárquicamente por encima del empleado** (que ejerce la función de *mentado*). La función del mentor es la de **orientar y apoyar** al mentado a lo largo de su carrera profesional, **ayudándolo a alcanzar los objetivos planteados**.

Algunas de las funciones que pueden desempeñar los mentores son:

- Apoyo en la definición y consecución de los objetivos profesionales.
- Apoyo en el desempeño y selección de la carrera profesional dentro de la organización.
- Apoyo para la comprensión de la función del empleado, las expectativas.
- Apoyo en la definición de las necesidades de formación.
- Ofrecer retorno personalizado (*feedback*) al empleado sobre el desempeño, y ayudarlo en la definición de mecanismos de mejora y evolución dentro de la organización.
- Apoyo en la resolución de dudas o preocupaciones del empleado.
- Apoyo en la resolución de conflictos laborales o personales que puedan tener un impacto en la relación laboral entre el empleado y la organización.

Reflexión

La función de mentor es incompatible con la de supervisor de forma simultánea, ya que la figura del mentor abre una vía de comunicación al empleado también para la resolución de cualquier conflicto laboral, en la que el supervisor podría ser una de las partes implicadas.

Adicionalmente, podrán participar en otras fases del ciclo de vida del empleado, como la **promoción** y la **atracción** (asistiendo y participando en ferias, foros universitarios... como apoyo al equipo de recursos humanos), el **reclutamiento** (realizando entrevistas a candidatos), **incorporación** (participando en las formaciones iniciales y sesiones de orientación a los nuevos empleados) y **Alumni** (colaborando en encuentros y conferencias).

1.2.4. Red Alumni

La participación principal de la red Alumni de ex empleados se da lógicamente en las sesiones dirigidas a este colectivo, que suelen estructurarse en forma de **conferencias, encuentros o jornadas**.

Las redes Alumni, como se ha mencionado anteriormente, desempeñan un papel fundamental en muchas organizaciones, ya que además establecer un **canal para la incorporación de nuevos profesionales** a partir de ex empleados que tienen conocimiento directo de la organización, también juegan un papel clave en el desarrollo de negocio mediante **nuevas oportunidades**.

La red Alumni es también un gran activo para la captación de nuevo talento por parte de las organizaciones, ya que los mensajes positivos que puedan darse de una organización adquieren especial relevancia cuando estos los lanzan personas relevantes que ya no forman parte de esta, y por lo tanto (desde un punto de vista *estético* al menos) no son una parte interesada.

1.2.5. Clientes y proveedores externos

Del mismo modo que el caso de la red Alumni, los agentes externos, como los propios clientes y proveedores de la organización, forman también parte de un importante colectivo a la hora de representar y hablar en favor de la organización.

2. La gestión del talento

Como se ha introducido anteriormente, la locución *gestión del talento* abarca un espectro demasiado amplio y complejo como proceso. Por ello, en la misma introducción de este módulo se propone un enfoque estructurado, basado en el análisis de los procesos de gestión del talento a lo largo del *ciclo de vida del empleado*.

La gestión del talento no solamente se aplica a **trabajadores** formalmente vinculados a la empresa u organización mediante un contrato laboral, sino a cualquiera de las **personas** que desempeñan un trabajo retribuido para una empresa u organización, independientemente de que su relación laboral esté formalizada con otras empresas u organizaciones (por ejemplo, la gestión del talento también se aplica por ejemplo a personal subcontratado, autónomos, socios, etcétera).

El estudio de la gestión del talento se estructurará en tres partes o procesos:

- La captación del talento
- La retención del talento
- La gestión del talento Alumni

2.1. La captación del talento

2.1.1. Introducción

Como en cualquier ámbito empresarial, y por supuesto también en el área de recursos humanos, todos los procesos, y especialmente la captación del talento, han sido sometidos a una **rápida transformación debido a la incorporación e irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)**. Además de rápida en el tiempo, dicha transformación ha sido también tecnológicamente disruptiva, ya que se han pasado de procesos altamente manuales y poco integrados a procesos muy sofisticados y con un elevado grado de integración.

Un poco de perspectiva histórica...

La mayoría de los portales y plataformas en línea para la búsqueda de empleo surgieron a mediados de la década de los noventa, en pleno boom de las TIC. En el transcurso de meses o, como máximo, pocos años, aparecieron cientos de plataformas de búsqueda de empleo que evolucionaron rápidamente.

Algunas de las plataformas creadas entonces aún perduran hoy en día, como es el caso de **Monster.com**, que surgió en 1994 bajo el nombre de The Monster Board como la **primera plataforma en línea de búsqueda de empleo y repositorio de currícu-**

lums. Hoy en día, Monster.com sigue siendo una de las principales plataformas para la búsqueda de empleo a escala mundial.

CareerBuilder, surgida en 1995, es también hoy en día una de las principales plataformas, y que también ha evolucionado mediante el desarrollo de herramientas para la gestión de la captación del talento por parte de las organizaciones.

¿Qué hay de LinkedIn?

Cuando se sitúa el foco en los años noventa, LinkedIn no era aún un proyecto empresarial. De hecho, la irrupción de LinkedIn en el mercado no tuvo lugar hasta el año 2003, cuando su fundador, **Reid Hoffman**, ideó una red social de carácter **profesional, con un foco específico en el networking**. En junio de 2019, LinkedIn se situaba como una de las principales redes sociales teniendo en cuenta todos los ámbitos, y la primera en el área de recursos humanos. Según Kinsta, LinkedIn contaba en agosto de 2019 con más de 575 millones de usuarios y 260 millones activos mensualmente. En 2016, se anunció la adquisición de LinkedIn por parte de Microsoft en una transacción cuyo montante total ascendió a 26.200 millones de dólares.

¿Ya no hay más?

Quizás resultara tentador pensar que la irrupción de LinkedIn no dejó lugar a la aparición de nuevas plataformas... hasta que surgieron nuevos participantes como, por ejemplo, Glassdoor. Lanzado en 2008, Glassdoor es una plataforma surgida inicialmente para

incrementar la transparencia en el lugar de trabajo.

Dicha transparencia se busca a partir de la publicación de información, como datos salariales, satisfacción del empleado, valoración de la ejecutiva, beneficios empresariales, calidad de las oficinas, etcétera, a partir de las aportaciones individuales que realizan los empleados de las distintas organizaciones de forma anónima. Glassdoor también ofrece funcionalidades para la búsqueda de trabajo, con más de 12 millones de ofertas publicadas para sus más de 67 millones de usuarios activos mensuales. En septiembre de 2019, Glassdoor se expandió a España e Italia.

Bibliografía

<https://www.monster.com/> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://hiring.careerbuilder.com/recruiting-solutions> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://www.searchenginejournal.com/biggest-social-media-sites/308897> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://www.wsj.com/articles/microsoft-to-acquire-linkedin-in-deal-valued-at-26-2-billion-1465821523> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://www.glassdoor.com/about-us/> Fecha de consulta: octubre de 2019.

<https://www.glassdoor.com/about-us/glassdoor-launches-in-spain-and-italy> [Fecha de consulta: octubre de 2019].

La evolución de la captación de talento

Se denomina **reclutamiento 1.0** al método tradicional para la captación de talento y contratación, basado en soportes como **agencias de contratación, prensa escrita** o incluso la **interacción directa entre personas**. Los procesos también tenían un bajo grado de tecnificación, basados en transmisiones mediante correos ordinarios o, a lo sumo, envíos por fax. Esta fase tuvo lugar hasta aproximadamente mediados de la década de los noventa del siglo pasado.

El **reclutamiento 2.0** supuso una importante transformación en cuanto a la captación del talento debido a la **rápida adopción de internet** y a la aparición de los primeros **portales de búsqueda de empleo**. Sin embargo, puede decirse que no hubo una evolución ni reemplazo en los procesos, sino una coexistencia de ambos. El reclutamiento 2.0 comparte con el reclutamiento 1.0 una de las características más determinantes de dicha etapa: únicamente estaban dirigidos a **candidatos en búsqueda activa**, omitiendo a todos aquellos **potenciales candidatos** que en un determinado momento no consideraban un cambio laboral. Según un estudio de Matthew Jeffery y Amy McKee (2012), los primeros representan tan solo un 10 % del mercado.

Además de que únicamente un 10 % de las personas está en búsqueda activa de trabajo, Jeffery y McKee detectaron otra **serie de problemáticas** derivadas de los modelos de reclutamiento 1.0 y 2.0:

- El 90 % de las personas que no están en búsqueda activa de trabajo es con toda probabilidad el grupo que contiene «los mejores posibles candidatos».
- Todas las personas son potenciales candidatos o *embajadores de la marca*.
- La promoción, voluntaria e involuntaria (en inglés, *employer branding*), es fundamental para atraer a candidatos.
- No se tiene el control de lo que opinan las personas, por lo que es fundamental llevar a cabo acciones para que dichas opiniones sean positivas.
- Es esencial construir relaciones y comunidades con las personas que sean o puedan convertirse en candidatos. En esto, las redes sociales desempeñan un papel fundamental.

Con el **reclutamiento 3.0** se dio respuesta a las limitaciones existentes mediante la **creación de comunidades en las que empresas y personas** (tanto candidatos reales como potenciales en un futuro) podían mantener un cierto grado de interacción, y donde **la promoción y la mercadotecnia** podían desarrollarse de forma sencilla y eficaz. Un claro ejemplo son las **comunidades de redes sociales** como LinkedIn, en las que cualquier persona puede *seguir* a una empresa, creándose así ese vínculo que establece un canal de comunicación entre personas y organizaciones.

En palabras del propio Jeffery (2011), en contraposición al:

«reclutamiento 3.0, centrado y focalizado en la creación de comunidades, el Reclutamiento 4.0 se basa estrictamente en el valor que generan dichas comunidades, tanto real como percibido».

Ello constituye un cambio fundamental de paradigma, y que establece como principios básicos del **reclutamiento 4.0**:

- Observar la captación del talento como un **elemento generador de beneficios** y no como un centro de coste.

Bibliografía

Jeffery, M.; McKee, A. (octubre de 2012). «Next Generation Recruiting. A vision for the future of recruiting. Revisiting Recruitment 3.0 and 4.0 and introducing Recruitment 5.0». *LinkedIn Talent Connect Las Vegas Keynote*

Reflexión

Durante esta fase aparecieron y se desarrollaron una gran variedad de comunidades, con el riesgo —a menudo real— de una gestión desigual por parte de las organizaciones, resultando en un contenido diferente y desalineado en distintas redes, lo que se traducía no solamente en una experiencia desigual para las personas, sino también en un riesgo debido a la elevada exposición de la red y la facilidad de comunicación en esta.

Bibliografía

Jeffery, M. (2011). «Recruitment 4.0: Crowdsourcing, Gamification, Recruitment as a Profit Center, ¡...and the Death of Recruitment Agencies!».

ERE Recruiting Intelligence. [Fecha de consulta: octubre de 2019]. Disponible en: <https://www.ere.net/recruitment-4-0-crowdsourcing-gamification-recruitment-as-a-profit-center-and-the-death-of-recruitment-agencies/>.

- Se reduce (o elimina) el papel de las agencias de captación de talento, debido a la **integración directa entre candidatos y organizaciones** en torno a las comunidades.
- Desarrollo del *crowdsourcing*, que podría definirse como
«la externalización de ciertas tareas que tradicionalmente son realizadas por empleados, dejándolas a cargo de un grupo numeroso de personas o comunidad, mediante una convocatoria abierta».
- Generación y publicación de **contenido premium** de pago en plataformas en línea, redes sociales y aplicaciones móviles.
- Uso de la **ludificación** en la promoción, atracción y captación de talento.

¿Cuáles son las perspectivas futuras en el ámbito de la captación de talento? ¿Habrá un reclutamiento 5.0? No hay duda de que el continuo avance tecnológico provocará nuevos cambios y procesos en la captación de talento, luego la pregunta no debe plantearse en términos de si habrá o no reclutamiento 5.0, sino cuándo llegará. Algunos de los cambios que podrían llegar (algunos de ellos ya suceden de forma puntual en algunos casos) son los siguientes:

- El móvil como canal central para la gestión de la captación.
- Uso de tecnologías como aprendizaje automático e inteligencia artificial en la captación del talento, haciendo el proceso mucho más preciso.
- Uso de tecnologías como realidad aumentada y marketing disruptivo en las distintas etapas del ciclo de vida del candidato.
- Organizaciones que desarrollen sus propias plataformas de formación, con el fin de diseñar *a medida* a los futuros trabajadores.
- Nuevas modalidades contractuales con mayor flexibilidad.
- Mayor especialización aún de las agencias de captación de talento.

2.1.2. El ciclo de vida del candidato: fases

Promoción

La fase de promoción comienza en el momento en el que la organización lleva a cabo, de forma voluntaria o involuntaria, la propia promoción.

Las acciones voluntarias que se llevan a cabo para la promoción empresarial son fácilmente comprensibles y no requieren de excesiva explicación. Sin embargo, sí vale la pena incidir brevemente sobre las **acciones involuntarias**, aunque el propio término podría no ser preciso respecto a su significado: en ocasiones resulta complejo justificar cuándo una acción es voluntaria o involuntaria, ya que incluso el hecho de no decidir es en sí mismo una decisión.

Bibliografía

<https://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing> [Fecha de consulta: octubre de 2019].

Reflexión

Pese a que Jeffrey (2011) plantea «el fin de las agencias de captación», sería conveniente precisar que es probable que estas sigan jugando roles importantes en sectores más especializados y/o con roles muy concretos. Por ello, más que prever la *desaparición*, consideramos que sería más adecuado hablar de una sofisticación y especialización del rol de las agencias de contratación, llevando a la probable desaparición de aquellas que no lleven a cabo una transformación de su base de negocio.

Para evitar entrar en una espiral semántica, se tomará como definición de *promoción involuntaria* aquella en la **que la organización no gestiona de forma activa el efecto de las acciones y políticas que se proyectan al exterior y generan o modifican las opiniones que las personas tienen de ella.**

Ejemplo 2. Volkswagen

Son muchos los ejemplos de empresas cuya imagen ha sido sometida al escrutinio público por alguna de sus acciones. Algunos como, por ejemplo, el caso Enron revelado en octubre de 2001, llevaron incluso la firma a la quiebra en pocos meses. Otros, como el también conocido *caso Volkswagen* (denominado en la prensa anglosajona como *diesel-gate*), no han puesto en riesgo la viabilidad de la empresa, pero sí pueden afectar severamente a su imagen.

La promoción está intrínsecamente vinculada con lo que a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta se denominó *responsabilidad social corporativa* (RSC), definida por la ISO 26000 como:

«La responsabilidad de una organización respecto a los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético».

Atracción

Así como en la fase de promoción pueden tener lugar acciones realizadas de forma no voluntaria por las organizaciones, durante la fase de atracción sí existe una **clara voluntad de captar la atención de los posibles futuros candidatos.**

No se trata, por lo tanto, de generar una opinión en estos, sino de llevar **acciones de forma planificada y estructurada** con el fin de que las personas deseen trabajar para la organización.

Algunos ejemplos de acciones que llevan las organizaciones para la atracción de personas son, por ejemplo, **el patrocinio de eventos, la participación en ferias y foros universitarios o los programas de becas.**

El Banco Santander

La entidad Banco Santanderes considerada **la organización privada que más fondos destina a programas de ayudas y becas para estudio e investigación.** Desde el año 2002, ha destinado más de 1.700 millones de euros y desde 2005 ha concedido más de 360.000 becas. Solo en 2019, destinó 121 millones de euros a respaldar la educación superior mediante distintos programas académicos en más de 1.200 universidades de todo el mundo en más de 20 países, incluyendo más de 73.000 becas y ayudas al estudio e investigación tanto a estudiantes como profesores.

Bibliografía

Moore, Scott A. (2001). «Profile of Enron: The Rise and Fall».

Harvard Business Review. [Fecha de consulta: octubre de 2019]. Disponible en: https://elpais.com/tag/caso_volkswagen/a

Bibliografía

https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSantander.comQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/2019/03/07/Banco-Santander-concedio-mas-de-73000-becas-y-ayudas-a-universitarios-en-2018.html [Fecha de consulta: octubre de 2019].

Figura 3.

The screenshot shows the Santander Becas website interface. At the top, there's a search bar and navigation links like 'Idioma', 'Inicia sesión', and 'Regístrate'. Below the search bar, there are tabs for 'Categorías' (Movilidad, Investigación, Estudios, Premios, Cursos/Formación, Prácticas) and a 'Buscar más becas' button. Three scholarship listings are displayed in a grid:

- Escuela Complutense Latinoamericana:** Abierta hasta 11/10/2019. Dirigida a Doctores, doctorandos, graduados, posgraduados, personal asociado a la universidad, investigadores, profesores, estudiantes y otros. De la Universidad/ es: Cualquier universidad. Que vivan en: Cualquier país. País de destino: México. Duración de la beca: DOS SEMANAS. Plazas: 580 becas. Dotación económica: 100 €, 60 €, 200 €, 400 €.
- CONVOCATORIA DE MOVILIDAD INTERNACIONAL 2020 PARA ESTUDIANTES DE PROGRAMAS DE DOCTORADO:** Abierta hasta 30/10/2019. Dirigida a Doctorandos. De la Universidad/ es: Universidad DE GRANADA. Que vivan en: Cualquier país. País de destino: Cualquier país. Duración de la beca: Tres meses. Plazas: 60 becas. Dotación económica: 500 €.
- Impuls, Mobilitat i Internacionalització per a Estudis de Postgrau de la UIB: Línia 4:** Abierta hasta 18/05/2020. Dirigida a Doctorandos y posgraduados. De la Universidad/ es: Universidad De Las Islas Baleares. Que vivan en: Cualquier país. País de destino: Cualquier país. Duración de la beca: 1 curs acadèmic. Plazas: 30 becas. Dotación económica: 200 €, 500 €, 1.200 €.

Fuente: Elaboración propia

Gestión de precandidatos

La fase de gestión de precandidatos (proceso conocido también como fase de *gestión del pipeline*) se basa principalmente en la **identificación y el registro de todos aquellos perfiles potenciales que en algún momento a medio plazo** (incluso algunos años) la organización debe contactar para evaluar una posible contratación.

Una de las grandes fuentes de precandidatos son las acciones de promoción y atracción de talento llevadas a cabo por las organizaciones, tal como se ha visto en el punto anterior, como por ejemplo la participación en foros universitarios.

Ejemplos de tipologías de datos relacionados con la gestión de los precandidatos son:

- Datos **identificativos** de la persona, comúnmente denominados *datos personales*. Aunque se intenta evitar esta denominación, prácticamente la totalidad de los datos del precandidato podrían ser considerados *datos personales* según las recientes directrices de protección de datos.
- Datos **académicos**, referentes a la formación y desempeño.
- Datos **laborales**, referentes a las ocupaciones laborales anteriores de la persona.

El concepto pipeline

Pipeline es un término anglosajón cuya traducción literal al español es *tubería* o *conducto*. En el ámbito empresarial, este término se utiliza para ilustrar un **flujo de individuos o elementos que se disponen a formar parte de un proceso u organización**. Por ejemplo, se puede denominar *pipeline de candidatos* al conjunto de personas que forman parte de un proceso de selección, o *pipeline de oportunidades* al conjunto de clientes o proyectos potenciales a los que se hace frente una organización como parte de su proceso de venta.

- **Otros datos personales**, como por ejemplo certificaciones, reconocimientos y otros aspectos destacables.
- **Datos para la gestión posterior**, relacionados no con el candidato de forma personal, sino con aspectos relacionados con el momento y el protocolo mediante el cual fueron captados los datos, elementos de clasificación de los precandidatos, etcétera.

Gestión del reclutamiento

Según el criterio seguido por los distintos autores, algunos consideran que la gestión del reclutamiento constituye la última fase antes de la gestión del empleado como tal, mientras que otros la incluyen como la primera etapa de la gestión del empleado. En este caso, se ha optado por incluirla como la **última etapa del proceso de gestión de candidatos**, por el mero hecho de que todos los candidatos participan en el proceso de reclutamiento (en mayor o menor medida), sin llegar todos a ser empleados.

En el caso de las actividades relacionadas con la gestión del reclutamiento, estas pueden variar significativamente según la organización y el tipo de posición que se va a ocupar. Algunas de las áreas o procesos que pueden identificarse en el contexto de la gestión del reclutamiento son los siguientes:

- **Datos del candidato** (por ejemplo, su currículum vitae)
- **Datos de pruebas escritas**
- **Datos de entrevistas realizadas**
- **Datos de sesiones conjuntas** (dinámicas de grupo)

Según la posición que se va a cubrir, tanto la estructura como las fases y los contenidos de estas podrán presentar variaciones, como, por ejemplo, un panel de entrevistadores de forma simultánea, una comida-entrevista, pruebas de desempeño técnico, etcétera.

2.1.3. Procesos y herramientas en la captación del talento

El análisis propuesto para los procesos y herramientas en la captación de talento se estructura en las mismas fases tratadas anteriormente en la sección 2.1.2: promoción, atracción, gestión de precandidatos y reclutamiento.

Fase de promoción

En la sección anterior se ha indicado cómo la promoción de las organizaciones puede llevarse a cabo con acciones tanto voluntarias como involuntarias.

Las **acciones involuntarias**, por definición, no van asociadas a la ejecución de procesos concretos, sino que tienen lugar mientras se llevan a cabo acciones con fines distintos. Por el contrario, cuando se trata de **acciones voluntarias** estas sí que se ejecutan dentro de procesos definidos y con finalidades concretas.

Algunos ejemplos de **procesos y actividades llevados con el fin explícito o implícito de promocionar la organización** son:

- Acciones comerciales y publicidad
- Participación en proyectos e iniciativas ciudadanas
- Financiación de programas de desarrollo, investigación, etcétera
- Patrocinio de actos y eventos
- Acciones en redes sociales
- Etcétera

Los procesos y acciones vinculados a la fase de promoción presentan un elevado grado de vinculación con las **áreas de marketing y/o comunicación corporativa** dentro del contexto de una organización. Por lo tanto, la tecnología utilizada en esta tipología de procesos poco tiene que ver con la gestión del talento y de recursos humanos, sino más bien con la **gestión de la estrategia corporativa**.

Según Gartner, la gestión de la promoción está en un **periodo de cambio constante**, forzando a las organizaciones a **desarrollar nuevos canales de comunicación con la audiencia**, y a la vez comprender —y gestionar— las distintas tipologías y expectativas de audiencia en cada canal. Y, para ello, la estrategia empresarial debe basarse en cuatro pilares básicos:

- **Eficiencia**
- **Branding**
- **Mix de canales**
- **Diversidad de los formatos**

En cuanto a las plataformas y proveedores existentes, **las tendencias que muestra el mercado** son:

- Los grandes proveedores de software **dominan el espectro de soluciones y hubs para la gestión del marketing digital**. En este ámbito, empresas como Adobe, Salesforce, Oracle y Marketo se posicionan como claros líderes del mercado.

Bibliografía

<https://www.gartner.com/en/marketing/solutions/advertising>

Bibliografía

Gartner (febrero de 2017). *Magic Quadrant for Digital Marketing Hubs*.

- También los grandes proveedores **predominan en el ámbito de las plataformas de marketing omnicanal**, figurando como líderes de mercado organizaciones como SAS, Oracle, Adobe, IBM, Salesforce, SAP y Marketo. El criterio evaluado para elaborar el ranking de plataformas se basa en:
 - Las características funcionales
 - La calidad de la segmentación
 - La posibilidad de crear y gestionar mensajes
 - La posibilidad de crear y gestionar campañas
 - La posibilidad de gestionar los procesos mediante flujos de trabajo (*workflows*)
 - Capacidades analíticas avanzadas
 - La flexibilidad para personalizar la aplicación
 - La facilidad de integración con otras plataformas y canales (incluyendo las digitales)

Bibliografía

Gartner (mayo de 2017).
Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs.

Figura 4. Gartner (2019). *Multichannel Marketing Hubs Magic Quadrant*



- Cuando el foco se desplaza a plataformas y procesos emergentes, como por ejemplo las plataformas móviles (en exclusividad), aparecen nuevos actores de mercado y organizaciones —como Urban Airship, Braze o Swire— que desplazan a grandes empresas tradicionales como Salesforce o Oracle.

Bibliografía

Gartner (julio de 2018). *Magic Quadrant for Mobile Marketing Platforms*

Fase de atracción

En el caso de la fase de atracción, una de las principales actividades que se llevan a cabo son la celebración de eventos y campañas para, en primer lugar, **captar la atención del público al que van dirigidas** y, en segundo lugar, **generar ya un primer vínculo con aquellas personas que puedan tener un potencial atractivo para la empresa.**

Asimismo, es fundamental tener en cuenta que la atracción de potenciales candidatos no es un acto unidireccional, sino que se trata de una vía de doble sentido: no solamente se ha de **realizar una toma de contacto con futuros candidatos**, sino también **conseguir que los potenciales futuros candidatos conozcan la organización** y, a la hora de iniciar una búsqueda de trabajo, acudan a esta para participar en un proceso de selección.

Desde el punto de vista de proceso, algunas de las actividades que tienen lugar durante esta fase son:

- **Gestión de eventos**
- **Gestión de campañas**
- **Recolección y almacenamiento de datos**

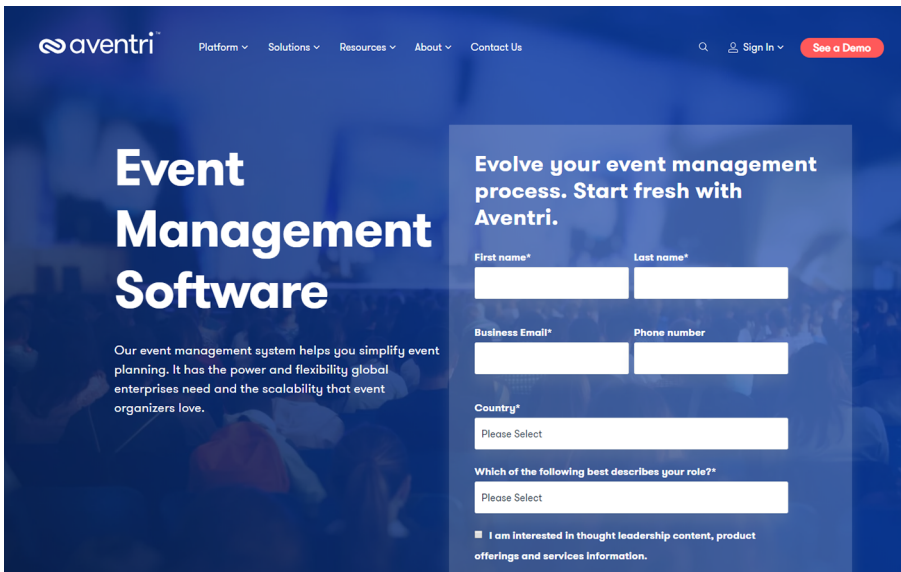
Gestión de eventos

En cuanto a las plataformas y proveedores existentes para la gestión de eventos, existen varias plataformas, tanto de pago como de código abierto, que permiten gestionar de forma sencilla y eficaz los distintos aspectos para la preparación, la ejecución y el seguimiento de los eventos.

Una de las soluciones líderes en el mercado para la gestión de eventos (y que también dispone de funcionalidades para la gestión de reuniones/conferencias es *aventri*), cuya funcionalidad permite gestionar procesos como:

- Gestión de eventos
- Gestión de reuniones/conferencias
- Registro y gestión de participantes
- Creación y publicación de la página web del evento
- *Email Marketing*
- Aplicación móvil
- Gestión de encuestas
- Gestión de licitación de ubicaciones
- Gestión de integraciones preconfiguradas

Figura 5. Página de inicio de aventri



Fuente: www.aventri.com

En el ámbito de la gestión de eventos, algunos de los datos que se generan en una aplicación específica para la gestión de este proceso son los que se muestran a continuación, y que se han estructurado en cinco bloques: **datos logísticos, datos del evento, datos de los participantes, datos de la asistencia y valoraciones de los asistentes.**

Debe indicarse, además, que los posibles **datos podrán almacenarse** tanto de **forma granular** (es decir, el dato directamente generado) como de **forma agregada**, según la herramienta utilizada y el nivel de información que puede ser suministrada por esta.

Tabla 2. Eficacia del evento

Datos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Lugar donde se desarrolla el evento (universidad, entidad) • Facultad o centro • Dirección • Persona de contacto del centro • Teléfono de contacto • Correo electrónico de contacto
Datos del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre del evento • Audiencia total potencial • Frecuencia del evento (bianual, anual, semestral, trimestral...) • Fecha de inicio del evento • Fecha final del evento • Número total de horas del evento • Número total de organizaciones en el evento • Coste total de participación en el evento: <i>stand</i> o <i>box</i> • Coste total de participación en el evento: conferencia • Coste total de participación en el evento: otros
Datos de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo de los participantes • Tipología de participante (estudiante, profesor, otro...) • Facultad o centro del participante • Estudios del participante (tipología) • Año en los estudios del participante • Fecha estimada de finalización de los estudios • Datos de contacto (teléfono, correo electrónico...) • Autorización para el almacenamiento y tratamiento de los datos personales, en relación con el cumplimiento de la LOPD

Datos de la asistencia	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes del evento • Número de contactos realizado por la organización • Número total de conferencias realizadas • Número total de asistentes a las conferencias • Número total de candidaturas recogidas (CV...)
Valoraciones de los asistentes	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración global de la actividad de promoción (1 – 10) • ¿Repetirá en la siguiente edición? (Sí / No).

Fase de gestión de precandidatos

Así como en las fases de promoción y atracción, si bien existen herramientas para la gestión de los procesos, estas no son específicas del área de recursos humanos., en el caso de la gestión de precandidatos ya sí que se dispone de **herramientas especializadas** en esta área funcional, y que a menudo forma parte de herramientas o plataformas para la gestión integral de todos los procesos, o por lo menos de una gran mayoría.

Un ejemplo de herramienta innovadora para la gestión de la contratación, incluyendo como es lógico la gestión de precandidatos, es SmartRecruiters. SmartRecruiters es una empresa con base en San Francisco (California, Estados Unidos) creada hacia el año 2010 con la doble misión de

ayudar a las organizaciones a encontrar el talento que necesitan para alcanzar el éxito, y a la vez ayudar a las personas a encontrar el trabajo que deseen.

La **simplicidad, versatilidad y eficiencia** de SmartRecruiters ha situado dicha plataforma en una posición de mercado claramente **favorable**. **Asimismo, la escalabilidad de su arquitectura y la simplicidad de su modelo de negocio** facilitan que las organizaciones asimilen un rápido crecimiento. No es de extrañar, por lo tanto, que cuenten con clientes como organizaciones de unos 50 trabajadores, y a la vez también con corporaciones tan relevantes como Visa o LinkedIn.

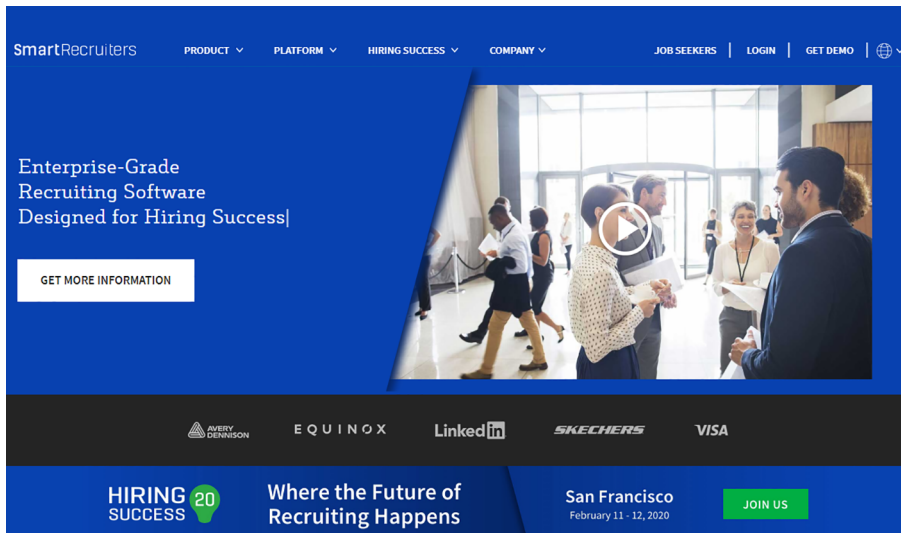
Reflexión

Si ya de por sí resulta difícil la creación de plataformas que permitan una gestión integral de los procesos transversales en distintos países e industrias, en el área de recursos humanos, en la que se dan un gran número de excepciones y particularidades muy sensibles al cambio (como, por ejemplo, la gestión de retribución del empleado), es aún más complejo. De hecho, **en la actualidad no existe una única herramienta que cubra en su versión estándar todos los procesos**, e incluso los grandes fabricantes colaboran con empresas (*partners*) locales que desarrollan extensiones que se integran con sus plataformas para cubrir requerimientos específicos del mercado local.

Bibliografía

<https://www.smartrecruiters.com/about-us/>

Figura 6. Página de inicio de SmartRecruiters



Fuente: <https://www.smartrecruiters.com>

La plataforma SmartRecruiters gestiona el proceso de captación de talento mediante un proceso de 15 fases (en contraste a las 4 fases en las que se basa el modelo presentado en este módulo):

1. Identificación de la necesidad de reclutamiento
2. Planificación
3. Definición de la vacante a cubrir (*job description*)
4. Creación y promoción de la vacante
5. Búsqueda y recepción de (pre)candidaturas
6. Preselección inicial
7. Entrevista de preselección
8. Entrevistas
9. Prueba de verificación del candidato
10. Verificación de los antecedentes
11. Toma de la decisión preliminar
12. Verificación de referencias
13. Presentación de oferta
14. Contratación
15. *On-boarding* (incorporación)

Búsqueda y recepción de precandidaturas

En el contexto de Smartrecruiters, el término utilizado en inglés para esta fase es *recruitment*. Al poder resultar confuso si su traducción se hubiera hecho de forma literal —«reclutamiento»—, se ha optado por la traducción alternativa «búsqueda y recepción de precandidaturas». La parte de *búsqueda* hace referencia al hecho de contactar de forma proactiva (por ejemplo, a través de redes sociales) con personas que pudieran encajar en el rol, con el fin de constatar su interés. La parte de *recepción* hace referencia al proceso mediante el cual se reciben currículums de potenciales candidatos.

Preselección inicial

La preselección (*screening*) inicial servirá para descartar aquellas precandidaturas que no se consideren viables para la posición (a estos perfiles ni siquiera se les llega a considerar *candidatos* formalmente). También la preselección se produce en sentido contrario:

tampoco se considerarán formalmente candidatos aquellos perfiles con los que se haya puesto en contacto la empresa pero que declinen su interés.

La fase de gestión de precandidatos transcurre entre las etapas 5 y 6 anteriormente mostradas, tras lo cual ya se dispondrá del *pipeline* formal de candidatos. Los datos de los precandidatos guardados en herramientas como SmartRecruiters o equivalentes contendrán normalmente los datos que figuran en un currículum vitae, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Datos de precandidatos

Datos personales	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre y apellidos • DNI, NIF, pasaporte o equivalente • Nacionalidad • Dirección / lugar de residencia • Teléfono de contacto • Correo electrónico de contacto • Permiso(s) de conducción
Datos académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Carrera o titulación • Tipo de estudios • Universidad o entidad • Facultad o centro • Curso en el que se encuentra actualmente • Años totales de la titulación • Fecha estimada de finalización de los estudios • Nota media del último año o semestre evaluado • Proyecto fin de estudios completado (sí / no)
Otros datos académicos	<ul style="list-style-type: none"> • Nota media de bachillerato o equivalente • Nota media de la Prueba de Acceso a la Universidad (PAU) o equivalente • Certificaciones de idiomas • Certificados de otros estudios • Asociaciones en las que participa o ha participado • Reconocimientos obtenidos
Experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la organización • Nombre del proyecto y/o posición que ocupa • País(es) donde se desarrolló el trabajo o proyecto • Fecha de inicio y fin de la experiencia laboral • Posición / rol mantenido • Principales funciones y responsabilidades • Resultados / logros realizados
Otros datos	<ul style="list-style-type: none"> • Currículum vitae (por separado) • Carta de presentación y motivaciones • Expediente académico • Aficiones y hobbies • Disponibilidad para viajar • Disponibilidad para trasladar su residencia
Datos para la gestión posterior	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización para remitir comunicaciones relacionadas con la selección de talento • Autorización para incluir sus datos en la base de datos de la organización, en cumplimiento con la Ley orgánica de protección de datos (LOPD) • Fecha de recogida o recepción de los datos • Canal utilizado para el suministro o recogida de los datos • Cómo ha conocido la organización • Nivel de conocimiento de la organización • Nivel de interés en la organización • Potencial del candidato (1 – 10) • Fecha para el siguiente contacto con la persona

Precandidatos que están estudiando

Muchas organizaciones realizan también el seguimiento de precandidatos que, pese a estar aún cursando sus estudios y no poderlos contratar en ese momento, pueden resultar interesantes para el futuro. Según la organización existen denominaciones específicas para este tipo de perfiles, como por ejemplo *prospectos*. En este caso, en el momento de la recogida de los datos, también puede resultar conveniente la recogida de datos tales como el curso en el que el estudiante se encuentra en ese momento, la fecha estimada de finalización de los estudios, o la nota media del último año o semestre evaluado.

Datos para la gestión posterior...

Estos datos no los suministra el precandidato, sino que los completa el equipo de recursos humanos que gestiona el proceso y lleva a cabo la interacción con este.

Fase de reclutamiento

En el caso de las actividades relacionadas con la gestión del reclutamiento, estas pueden variar significativamente según la organización y el tipo de posición que se va a ocupar. Algunas de las áreas o procesos que pueden identificarse en el contexto de la gestión del reclutamiento son:

- Datos adicionales del candidato
- Datos de pruebas escritas
- Datos de entrevistas realizadas
- Datos de sesiones conjuntas (dinámicas de grupo)

En función de la posición que se quiera cubrir, tanto la estructura como las fases y los contenidos de estas podrán presentar variaciones, como, por ejemplo, un panel de entrevistadores de forma simultánea, una comida-entrevista, pruebas de desempeño técnico, etcétera.

Reflexión

Es preciso observar que se han omitido en los datos que se han incluido anteriormente en la sección correspondiente a los precandidatos; en el caso de organizaciones que conciben las fases estructuradas de forma distinta, dichos campos serán incluidos en la fase de reclutamiento según corresponda.

Tabla 4. Datos adicionales del candidato

Experiencia profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la organización (o nombre del cliente, en el caso de que el trabajo se desarrolle con proyectos de media o larga duración en clientes de la organización a la que se pertenece) • Nombre y descripción a alto nivel del proyecto (en el caso de tratarse de una posición por proyectos) • País(es) donde se desarrolló el trabajo o proyecto • Fecha de inicio y fin de la experiencia laboral y/o la asignación al proyecto • Posición / rol mantenido • Principales funciones y responsabilidades • Resultados / logros realizados
Otros datos	<ul style="list-style-type: none"> • Referencias de contactos para verificar la experiencia

Datos de pruebas escritas

Existen distintos tipos de pruebas escritas y orales que se realizan a los candidatos. Cada una de ellas sirve para **determinar sus capacidades en un ámbito concreto** y obtener una visión completa de estos. Por dicho motivo, las pruebas escritas suelen generar como resultado una calificación numérica del candidato en cada una de las áreas evaluadas.

Tabla 5. Datos de pruebas escritas

Test	<ul style="list-style-type: none"> • Test de inteligencia • Test de agilidad matemática • Test de razonamiento lógico • Test de personalidad
Otras pruebas escritas	<ul style="list-style-type: none"> • Casos prácticos • Pruebas de redacción en lengua local • Pruebas de redacción en lengua extranjera • Pruebas técnicas

Datos de entrevistas

Las entrevistas con el candidato ofrecen la **oportunidad de interactuar directamente con el candidato**, confirmar los datos suministrados previamente por este y conocer con mayor detalle elementos como su carácter, su fluidez o sus dotes comunicativas.

Reflexión

Cabe decir que hay una gran variedad de entrevistas, de las cuales algunos tipos son comunes en prácticamente la totalidad de procesos de selección, mientras que otras pueden ser más específicas en un sector o incluso organización. En este caso, se mencionan únicamente las más habituales.

Tabla 6. Datos de entrevistas

Entrevista de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en la comunicación (verbal y no verbal) • Capacidad de síntesis • Solidez del discurso • Nivel de iniciativa y proactividad • Capacidad de adaptarse al cambio • Nivel de orientación a la consecución de los objetivos • Capacidad de contextualización • Capacidad de pensar <i>out-of-the-box</i> (innovación) • Valoración global / puntuación (1 – 10)
Entrevista con el supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimientos funcionales y/o técnicos (según la posición que se desee cubrir) • Nivel de experiencia en puestos similares • Nivel de agilidad mental • Nivel de decisión / seguridad • Nivel de dinamismo / energía • Nivel de iniciativa y proactividad • Nivel de compromiso • Capacidad de organización • Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de adaptación a situaciones de estrés • Capacidad de comunicación con el supervisor • Capacidad de liderazgo (si lo requiriera el puesto de trabajo) • Capacidad de aprendizaje • Valoración global / puntuación (1 – 10)
Entrevista con el gerente / responsable del área.	<p>La entrevista con el gerente suele ser tener un alcance similar a la entrevista con el supervisor (de hecho, puede tratarse de la misma persona). Sin embargo, en este tipo de entrevistas se puede ir más allá de las competencias que son propias del puesto de trabajo, por ejemplo, mediante la evaluación de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento de la organización • Nivel de conocimiento de los competidores de la organización • Nivel de interés por la organización • Nivel de ambición • Nivel de conocimiento del mundo empresarial • Movilidad geográfica y disponibilidad para viajar • Valoración global / puntuación (1 – 10)

Entrevista ejecutiva	<p>Por último, la entrevista ejecutiva tiene por lo general un carácter menos pautado, ya que consiste en una última fase en la que el candidato conoce al miembro del equipo directivo que le correspondería a su área, a la vez que le permite a este último confirmar la idoneidad del candidato. Por dicho motivo, llegado a este punto del proceso de reclutamiento todos los datos del candidato ya han sido recogidos, y esta última entrevista sirve como confirmación final de la contratación o no contratación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración final (Sí / No)
Entrevista con el compañero	<p>Este tipo de entrevista, pese a no ser tan habitual como otras (entrevista de recursos humanos, entrevista con el supervisor...) ofrece un beneficio a las dos partes que participan en ella. En la organización, permite a los futuros compañeros (<i>peers</i>) valorar el encaje del candidato en la cultura corporativa; y, al candidato, le permite conocer a quienes serían sus futuros compañeros, y así poder evaluar su encaje en la organización.</p>

Datos de sesiones conjuntas

Las sesiones conjuntas, como por ejemplo las dinámicas de grupo, son actividades que se plantean durante el reclutamiento en las que, en lugar de evaluar a los candidatos de forma individual y por separado, se los **evalúa en grupos limitados** (alrededor de 5 participantes). El objetivo que buscan las sesiones conjuntas es **observar cómo los candidatos se enfrentan a una situación verídica y trabajando en equipo**. Gracias a este planteamiento, su mayor ventaja es que se «rompe» la estructura de las entrevistas, y los participantes se ven forzados a comportarse de acorde con su forma de ser. Por ello, además de «qué se dice», toma especial relevancia —a veces, incluso más— «cómo se dice».

Tabla 7. Datos de sesiones conjuntas

Dinámica de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico y estructurado • Nivel de participación • Nivel de comunicación • Nivel de interacción con el resto de los candidatos • Nivel de flexibilidad • Nivel de solidez en la argumentación • Nivel de síntesis y concreción en las argumentaciones • Valoración global / puntuación (1 – 10)
Simulaciones / casos reales	<p>Aparte de las dinámicas de grupo y las simulaciones de casos reales, pueden llevarse a cabo otros tipos de actividades, cuyo objetivo es la evaluación de los candidatos en un contexto asimilable a una situación real. En dichos casos, los parámetros observados (y evaluados) son similares a los de la dinámica de grupo.</p>

La etapa de captación del talento finaliza en el momento en el que al candidato que es seleccionado finalmente se le plantea una oferta, que, en caso favorable, se formaliza en forma de un contrato; y en caso desfavorable, finaliza mediante un rechazo del candidato por parte de la organización y un abandono de este (es decir, un rechazo de la organización por parte del candidato).

El sistema de contratación debe permitir una visibilidad completa del ciclo de contratación, desde el momento en el que se registra cada uno de los participantes (como precandidatos o candidatos), hasta que concluye el proceso y finalmente la persona seleccionada firma la oferta de contrato. Así se ha ejecutado por completo el ciclo de contratación.

Privacidad de los datos del candidato

Pese a que las plataformas ofrecen cada vez más funcionalidades y una mayor integración entre estas, existe una cierta sensibilidad en lo que respecta a los datos del candidato. Es irrelevante si el candidato finalmente es contratado o no por la organización: la práctica totalidad de los datos recolectados y generados durante la etapa de contratación tienen la consideración de **datos privados**, por lo que no pueden ni podrán ser utilizados por la empresa para ningún fin.

Datos personales, incluyendo número de teléfono, correo, datos académicos, etc... son datos que la empresa únicamente puede almacenar y utilizar durante el proceso de contratación, y con el único fin de determinar si el candidato debe ser contratado o no. Una vez finalizado dicho proceso, aquellos datos del empleado que sean necesarios para el correcto desempeño de sus tareas deberán ser almacenados garantizando una separación (física o lógica) con los otros.

2.2. La retención del talento

2.2.1. Introducción

Aparte de las aplicaciones ya mencionadas, existe un amplio espectro de aplicaciones para la gestión de recursos humanos o *gestión del capital humano* (HCM, por sus siglas en inglés), como se denomina con frecuencia en la actualidad.

Gestión del capital humano (HCM)

Según la definición de Gartner, las plataformas para la gestión de HCM deben cubrir cuatro grandes pilares:

- **Gestión administrativa de recursos humanos:** datos del empleado, gestión del ciclo de vida, nóminas, administración, etc.
- **Gestión de servicios de recursos humanos:** políticas, procedimientos, gestión de conocimiento, gestión documental, etc.
- **Gestión del talento:** captación del talento, gestión del talento, gestión de evaluaciones, promoción, gestión de la sucesión, etc.
- **Gestión de la fuerza de trabajo:** gestión de tiempos y asignaciones, viajes, ausencias, presupuesto del área de recursos humanos, etc.

Si se observa la clasificación *Magic Quadrant* de Gartner para las plataformas en la nube (*cloud*) de gestión del capital humano en organizaciones de más de 1000 trabajadores, los datos publicados en septiembre de 2019 muestran a las plataformas Oracle, Workday, SAP y Ultimate Software como claros líderes de mercado, seguidos muy de cerca por la plataforma de Ceridian, y dejando más atrás al resto de proveedores y plataformas.

Figura 7. Cuadrante mágico de Gartner para soluciones en la nube de HCM en organizaciones de más de 1.000 trabajadores



Bibliografía

LOUNGEE, M. *et al.* (23 de septiembre de 2019) «Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises». *Gartner*. Gartner ID: G00373032. [Fecha de consulta: octubre de 2019].

Principales plataformas de gestión del capital humano según Gartner:

Oracle:

Oracle HCM Cloud se ha desarrollado de forma nativa sin grandes lagunas, además de incorporar otras capacidades adicionales, como aplicaciones para la vida laboral. Tras haber solucionado todas las brechas importantes en su gama de productos, Oracle se ha centrado recientemente en la innovación de la experiencia de usuario (UX), la mejora de los nuevos módulos, así como la intensificación del apoyo al personal que trabaja por horas.

Gartner estima que más de 2.900 clientes habían comprado el módulo Global HR de Oracle hasta mayo de 2019 (más de 1.800 activos). El producto resulta muy adecuado para las multinacionales que necesitan un SOR global para la gestión de sus procesos centrales de recursos humanos y talento. En los últimos años, Oracle ha demostrado un compromiso sostenido con la expansión y profundización de sus aplicaciones HCM. Oracle es líder en este Cuadrante Mágico.

Fortalezas

- **La satisfacción general de los clientes de Oracle HCM Cloud respecto a la funcionalidad de la aplicación está muy por encima de la media de este Cuadrante Mágico.** El análisis de la plantilla, la planificación de la remuneración y la nómina también se situaban muy por encima de la media. La herramienta de WFM de Oracle obtuvo, asimismo, una puntuación ligeramente superior a la media, lo que demuestra que sigue invirtiendo en la funcionalidad relacionada con el personal que trabaja por horas. Se lanzó a finales de 2018, pero esta característica todavía no se ha adoptado ampliamente.
- **La satisfacción de los clientes de referencia de Oracle** respecto a los criterios generales de capacidad sitúa a esta empresa entre las dos primeras. Oracle es uno de los dos únicos proveedores incluidos en este estudio que ofrece una plataforma rica en funciones como capacidades de servicio (PaaS). Oracle obtuvo una puntuación muy superior a la media en soporte móvil, incorporación de tecnologías avanzadas emergentes e integración del paquete HCM con otras aplicaciones. En cuanto al VCR, la atención posventa de Oracle y la entrega de implementaciones y actualizaciones adicionales siguen siendo muy superiores a la media.
- Oracle **ha demostrado visión e innovación** añadiendo un estudio de diseño de experiencias, así como ampliando el uso de asistentes digitales, diseño móvil receptivo y UX alternativo, entre los que se incluyen experiencia de usuario conversacional mediante tecnologías de asistente virtual, como Alexa o Siri, así como la integración con espacios de trabajo digitales, como SLAC o Microsoft Teams.

Precauciones

- Los comentarios de los clientes de Gartner han indicado **cierto descontento con las opciones de usabilidad y configuración** de herramientas de reconocimiento y gestión del rendimiento continuo. El paquete Experience Design Studio tiene por objeto racionalizar la UX, pero aún no ha sido ampliamente adoptado.
- Aunque Oracle ha demostrado su fortaleza en los mercados de Norteamérica, Reino Unido, India y la región APAC, en general, **es difícil obtener referencias en otras ubicaciones geográficas.**
- Los datos de referencia para evaluar el compromiso y la planificación de la plantilla son escasos.

Workday:

Fundada en 2005 y cotizada en bolsa, SaaS HCM de Workday se lanzó en 2007. Hasta mayo de 2019, **más de 2.700 organizaciones habían comprado el paquete**, de las que más de 1.800 seguían activas. De los 500 nuevos clientes de 2018, aproximadamente el 25 % eran de fuera de Norteamérica, lo que indica su creciente presencia y capacidad internacional. Durante el pasado año, Workday realizó una importante inversión en flexibilidad organizativa y estructura TM, incluyendo Skills Cloud, una aplicación TM basada en inteligencia artificial, que establece una base diferenciada para la innovación futura. **Workday es el primer proveedor de HCM para grandes empresas que ofrece múltiples opciones de implementación en la nube.** En 2018, adquirió la tecnología de Rallyteam para la gestión de talento, Adaptive Insights para la planificación de equipos y talento, y capacidades analíticas mejoradas de Stories.bi. Workday es líder en este Cuadrante Mágico.

Fortalezas

- Workday tiene un **modelo de socio único** con una red de proveedores de implementación. **Aplica estándares más estrictos para las certificaciones y la experiencia**, y proporcionará auditorías de calidad de la implementación como servicio adicional. Las investigaciones de Gartner indican que la gestión estricta de Workday contribuye a una experiencia más satisfactoria en comparación con sus competidores.
- **Los clientes de referencia de Workday puntuaron al proveedor por encima de la media en cuanto al servicio de atención al cliente.** También se mostraron satisfechos respecto a la implementación inicial, el despliegue adicional y las actualizaciones, así como a las experiencias relacionadas con el proceso de venta.
- **La satisfacción del cliente de referencia de Workday respecto a la funcionalidad de la aplicación se situó muy por encima de la media en cuanto a la planificación de la remuneración.** Aunque es un aspecto relativamente nuevo,

la gestión del aprendizaje también obtuvo una puntuación por encima de la media, junto con los principales análisis de recursos humanos y de la plantilla.

Precauciones

- La solución PaaS de Workday, Workday Cloud Platform, tiene una **disponibilidad limitada**. Su lanzamiento completo está previsto a finales de 2019. Esta falta de disponibilidad se refleja en la puntuación del cliente de referencia respecto a la extensibilidad, que se sitúa por debajo de la media.
- Workday tiene algunas **lagunas de funcionalidad de las aplicaciones en comparación con sus competidores**. Estas carencias incluyen la ampliación de cobertura global de la nómina, la programación avanzada y la gestión de casos de recursos humanos. Utiliza una estrategia de colaboración con otros socios para satisfacer estas necesidades de recursos humanos.
- **La satisfacción de los clientes de referencia respecto al valor del producto en comparación con su precio está muy por debajo de la media**. La estructura de precios —en concreto, la práctica de facturar todos los módulos en el momento de la instalación, en vez de ofrecer opciones más flexibles— es un factor relevante. Por otra parte, la satisfacción respecto al VCR disminuyó a partir de 2018, incluyendo una reducción en el proceso de solicitud. Aunque el VCR ha bajado en general, el tamaño medio de sus clientes ha aumentado, lo que indica que satisface requisitos más complejos.

SAP:

SuccessFactors es la plataforma HCM en la nube diseñada por SAP. La solución soporta la **localización y el cumplimiento** (incluyendo, beneficios, nómina y recursos humanos) en 98 países, y se localiza para el manejo de nóminas en 43 países. Está totalmente disponible en la nube pública. En noviembre de 2018, SAP adquirió Qualtrics, lo que permitió añadir a su cartera una amplia experiencia en la gestión de la plantilla. La oferta es muy adecuada para las multinacionales que necesiten un SOR global para la administración de recursos humanos y procesos integrales de TM. SuccessFactors posee capacidades amplias e innovadoras. La satisfacción general de los clientes ha mejorado notablemente en 2018. SAP es líder en este Cuadrante Mágico.

Fortalezas

- SAP posee amplias capacidades **para extender o personalizar** sus aplicaciones utilizando SAP Cloud Platform (PaaS), lo que se refleja en la satisfacción por encima de la media en lo referente a la capacidad para personalizar o ampliar la aplicación.
- **Las referencias de los clientes de SAP SuccessFactors indican una satisfacción superior a la media** en todas las aplicaciones TM de precontratación y poscontratación. La trayectoria profesional y la sucesión, el desempeño y los objetivos, y la planificación de la remuneración fueron especialmente calificadas muy por encima de la media.
- SAP SuccessFactors **tiene capacidades innovadoras y de expansión**, incluyendo el uso de ML, para promover la diversidad y la inclusión a través de sus capacidades Business Beyond Bias o su funcionalidad de gestión de relaciones con candidatos diferenciados integrada en el reclutamiento.

Precauciones

- Aunque la satisfacción del cliente ha mejorado sustancialmente en las tres principales categorías de funcionalidad de las aplicaciones —general, técnica y relación proveedor-cliente— todavía no está al nivel de los mejores proveedores de su categoría.
- En el último año, ha introducido mejoras significativas en la funcionalidad nativa de sus beneficios en EE.UU., incluyendo inversiones en cuentas de ahorro de salud, que han mejorado la experiencia de inscripción. Sin embargo, la mayoría de los clientes estadounidenses optan por socios de administración de beneficios.
- En cuanto a las capacidades técnicas de los productos, SAP presenta dificultades asociadas a arquitecturas adquiridas dispares, como implementaciones complejas, absorción de versiones y generación de informes. Sin embargo, su transición hacia un modelo de objeto común en todas las aplicaciones adquiridas y su fuer-

te inversión en la integración del paquete están mejorando la satisfacción del cliente.

Ultimate Software:

Ultimate Software se fundó en 1990. Anteriormente cotizada en bolsa, en mayo de 2019 se convirtió en privada. Cuenta con más de 5.200 empleados, situados mayoritariamente en Norteamérica. Su paquete HCM en la nube, UltiPro, tenía más de 6.100 clientes en mayo de 2019. Sus clientes de referencia eran empresas con más de 10.000 empleados. El producto es muy adecuado para empresas multinacionales norteamericanas de tamaño medio y grande que tienen la mayor parte de empleados en EE.UU. y algunas sucursales en otros países. Su oferta de producto no posee grandes lagunas y es líder en este Cuadrante Mágico.

Fortalezas

- Las puntuaciones de los clientes de referencia de Ultimate para la categoría general de VCR fueron las más altas de este Cuadrante Mágico, y coinciden con las encuestas de los clientes de Gartner. Situada por encima de la media en cada una de las categorías de VCR, Ultimate fue especialmente valorada por su gestión continua de cuentas, la formación disponible y los procesos de solicitud de mejora. Sus clientes de referencia también calificaron la funcionalidad general de la aplicación y las capacidades del producto muy por encima de la media.
- Sus implementaciones para ofertas de precio fijo son atractivas, especialmente para los clientes del mercado medio que buscan costes predecibles. El proveedor realiza el 90 % de sus implementaciones, lo que favorece la gestión rigurosa de la metodología y el control de calidad.
- Ultimate ha ampliado la presencia de sus productos a través de la adquisición de PeopleDoc, con sede en Francia, que añade amplias y profundas capacidades de recursos humanos y garantiza su presencia física en Europa. Los clientes de referencia han indicado su alto nivel de satisfacción respecto a las características de gestión del desempeño y la administración de beneficios.

Precauciones

- A pesar de que Ultipro ha ido expandiendo firmemente su presencia global y sus capacidades mediante el apoyo a multinacionales norteamericanas, su experiencia y capacidad de implementación, así como sus referencias, son limitadas fuera de este ámbito.
- Aunque sus implementaciones de ofertas de precio fijo y sus rigurosas metodologías de gestión resultan atractivas para sus clientes de mercado medio, las investigaciones de Gartner indican que los clientes de grandes empresas, acostumbrados a los servicios de consultoría de terceros de alto nivel, pueden sentirse limitados en cuanto al tiempo o el alcance. Pueden aumentar la implementación de precio fijo con consultoría de terceros para la gestión del cambio o la asistencia en los procesos de negocio.
- La gestión del aprendizaje, proporcionada por un proveedor externo de marca blanca, no ha sido ampliamente adoptada. Las referencias de los clientes han sido limitadas y el interés y la retroalimentación por las investigaciones de Gartner han tenido escasa acogida.

Ceridian:

Fundada en 1992, Ceridian adquirió el proveedor de WFM de Dayforce en 2012, lo que ha marcado su incursión en el mercado de soluciones HCM en la nube. El producto HCM de Dayforce sigue siendo una solución unificada, única y desarrollada de forma nativa, que abarca las principales capacidades de gestión de recursos humanos, WFM, beneficios, TM y nóminas en EE.UU., Canadá, Reino Unido y Australia. Las capacidades de gestión de nómina para Irlanda se lanzarán en diciembre de 2019. La solución tiene más de 4.000 clientes activos, con una estimación de 700 en 2018; el 86 % de sus clientes tienen una plantilla entre 1.000 y 5.000 empleados. La gran mayoría de estos clientes son organizaciones con sede en Norteamérica, que utilizan Dayforce para gestionar su personal en más de 50 países. Ceridian es aspirante a este Cuadrante Mágico.

Fortalezas

- La robusta capacidad de WFM de Dayforce (incluyendo la programación y optimización de la plantilla) lo convierte en un programa muy adecuado para las or-

ganizaciones norteamericanas que requieren una estrecha integración de WFM para la administración de recursos humanos (incluyendo la administración de nóminas y beneficios), junto con las necesidades emergentes de TM y globales.

- La satisfacción de los clientes de referencia respecto a la funcionalidad de la aplicación de Ceridian, las capacidades generales y el VCR se situaron por encima de la media, colocando a Ceridian entre los tres primeros proveedores de este Cuadrante Mágico en lo que hace referencia a la satisfacción general del cliente.
- Ceridian ha anunciado recientemente que su hoja de ruta incluye ahora el acceso flexible al salario ganado (FEWA) para su oferta de gestión de nóminas. FEWA permite a los trabajadores acceder a parte de su salario ganado por adelantado. Aunque es pronto para que esta tecnología aporte valor, la prueba piloto convierte a Ceridian en una empresa pionera entre los principales proveedores del mundo.

Precauciones

- La funcionalidad de TM existente en Ceridian se adapta mejor a las empresas medianas, y puede no satisfacer los usos más complejos de las grandes empresas globales.
- Las ofertas de Ceridian respecto a la planificación de la trayectoria profesional y la sucesión (lanzada en octubre de 2018), gestión del aprendizaje, gestión de nóminas en el Reino Unido y Australia (lanzada en abril de 2019) necesitan madurar.
- El despliegue de Dayforce fuera de Norteamérica es limitado, salvo para las implementaciones independientes de WFM. Esto puede afectar a la capacidad futura en otras regiones para encontrar suficientes referencias similares a su tamaño, sector y alcance funcional planificado. Sus operaciones Australia son todavía incipientes.

En las siguientes secciones se tratan cuatro de los principales procesos relacionados con la gestión de talento del empleado, y que son:

- Gestión administrativa de recursos humanos
- Gestión de servicios de recursos humanos
- Gestión de la fuerza de trabajo
- Gestión del talento

2.2.2. Gestión administrativa de recursos humanos

Algunas de las tareas más relevantes en torno al proceso de gestión administrativa de recursos humanos tienen que ver con la **captura, actualización y utilización de aquellos datos del empleado que son relevantes y necesarios** para que la relación laboral con la organización pueda desarrollarse normalmente.

Por lo tanto, también forma parte del proceso de gestión administrativa la **eliminación** de todos aquellos datos que en un determinado momento puedan no ser relevantes ni necesarios durante o una vez extinguida la relación laboral.

Respecto a este último punto, deben tenerse en cuenta **dos puntos clave**:

1) Como regla general, **las organizaciones únicamente deberán almacenar y gestionar aquellos datos que son estrictamente necesarios para el desarrollo de la relación laboral**. En la actualidad la mayoría de los países y comunidades incluyen legislaciones específicas que regulan el uso de la infor-

Bibliografía

https://es.wikipedia.org/wiki/Reglamento_General_de_Proteccion_de_Datos

mación del empleado. En España, estos quedan cubiertos por la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (LOPD) y del Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal (RDLOPD), y que está sometida al Reglamento general de protección de datos (RGPD), directiva europea relativa a la **protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos**, o *General Data Protection Rules* (GDPR), en inglés.

2) La gestión de los datos del empleado debe incluir **procesos de eliminación** (física y/o lógica) de todos aquellos datos del empleado que ya no son legalmente necesarios ni relevantes, tanto durante como una vez se ha producido la extinción de la relación contractual.

Algunas de las tareas que forman parte de la gestión administrativa de recursos humanos son, según Gartner:

- Gestión organizativa
- Gestión de datos del empleado (personales, contractuales...)
- Transacciones vinculadas a la evolución del ciclo de vida del empleado
- Gestión de supervisores y mentores
- Gestión de autorizaciones en función de la posición y la geografía
- Gestión de nóminas y beneficios
- Gestión de la salud y seguridad

Algunos ejemplos de datos del empleado que son gestionados en el ámbito de la gestión administrativa de recursos humanos se muestran a continuación.

Tabla 8. Datos organizativos del empleado

Datos del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado • Nombre del empleado • DNI, pasaporte o similar • Área o departamento • Oficina, país
Datos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono fijo • Teléfono móvil • Contacto de emergencia • Correo electrónico corporativo
Datos organizativos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Línea de negocio • Sociedad • Responsable directo • Mentor • Mentados • Posición • Nivel • Título

Tabla 9. Datos personales de recursos humanos

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado
Datos contractuales	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato laboral • Nóminas • Número de la Seguridad Social • Certificados • DNI, pasaporte o similar • Certificado del alta en la Seguridad Social
Datos médicos	<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de aptitud • Fecha de las revisiones médicas • Datos de los análisis médicos realizados • Datos de las revisiones médicas realizadas • Datos relevantes según la posición o rol del empleado
Datos bancarios	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad bancaria • Titular de cuenta • IBAN de la cuenta corriente • Código SWIFT de la entidad bancaria
Otros datos	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del cumplimiento de los cursos de formación obligatoria • Certificación del cumplimiento de los cursos de Prevención de riesgos laborales

Tabla 10. Datos de formación del empleado

Datos de formación propia	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaciones y años de las titulaciones del empleado • Otras certificaciones (idiomas, etcétera) • Otros datos relevantes (permiso de conducir...)
Datos de formación en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaciones y años de las titulaciones impartidas al empleado • Certificaciones obtenidas por el empleado dentro de la organización • Aptitudes verificadas
Experiencia profesional en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Titulaciones y años de las titulaciones impartidas al empleado • Certificaciones obtenidas por el empleado dentro de la organización • Aptitudes verificadas

2.2.3. Gestión de servicios de recursos humanos

Algunas de las tareas que forman parte de la gestión de servicios de recursos humanos son, según Gartner:

- Desarrollo interno de políticas y normativas
- Desarrollo de procedimientos internos
- Gestión de incidencias en el personal
- Gestión de la base de datos de conocimientos
- Gestión documental (incluye digitalización)
- Soporte al empleado en el ámbito de recursos humanos

2.2.4. Gestión del talento

Algunas de las **tareas** más habituales dentro del ámbito de la gestión del talento son la captación, **la gestión del empleado durante su evolución en la empresa, la gestión de los procesos de evaluación y promoción, o la gestión de la sucesión.**

Para observar algunos de los datos que habitualmente, se analizarán agrupados según las tareas que forman parte de la gestión del talento:

- Conocimientos y aptitudes del empleado
- Evaluaciones del empleado
- Datos del desempeño
- Evolución profesional
- Datos de cursos de formación: datos generales del curso
- Datos de cursos de formación: convocatorias (datos históricos)
- Datos de cursos de formación: datos de asistencia

Tabla 11. Datos de conocimientos y aptitudes del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado
Datos sobre conocimientos y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Código interno del empleado en los sistemas de recursos humanos • Clasificación del conocimiento según su tipología (proceso, funcional, técnico, idiomas...) • Área de conocimiento • Subárea de conocimiento (nivel inferior de conocimiento) • En el área / subárea • Nivel de conocimiento (1 – 10) • Fecha de la última vez en que desarrolló una actividad profesional en el área / subárea de conocimiento • Certificación formal del conocimiento (formación interna, titulación oficial, certificado académico emitido por alguna institución...)

Tabla 12. Datos de evaluaciones del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado
Datos de evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Año de la evaluación • Periodo (dentro del año) de la evaluación • Código de empleado del mentor en el momento de la evaluación • Código del responsable con mayor implicación en la supervisión del empleado en el momento de la evaluación • Calificación de la evaluación obtenida (0 – 100) • Posición que ocupa el empleado dentro de su grupo de trabajo con y su mismo nivel • Número de miembros del grupo y nivel en el que se halla el empleado • (Automático) Percentil del empleado dentro del mismo grupo y nivel • Posición que ocupa el empleado dentro en toda la organización con su mismo nivel • Número de miembros de la organización con el mismo nivel del empleado • (Automático) Percentil del empleado dentro de la organización con su mismo nivel

Datos del desempeño del empleado

Aunque no todas las organizaciones realizan una gestión y monitorización activa y formal del desempeño y la carrera profesional de los empleados, sí es común en las grandes empresas, sobre todo en las de origen anglosajón, o que toman dichos modelos como referencia. Mediante el análisis de los datos referentes al desempeño, estos se revisan periódicamente (por ejemplo, una vez al año) para que sea el **criterio de la meritocracia el que marque la evolución profesional del empleado.**

Tabla 13. Datos del desempeño del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado
Datos del desempeño en el año transcurrido	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño (mitad del año) • Evaluación del desempeño final
Otras evaluaciones relativas al año transcurrido	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación en la última prueba de inglés (escrito) • Fecha de realización de la última prueba de inglés (escrito) • Calificación en la última prueba de inglés (oral) • Fecha de realización de la última prueba de inglés (oral) • ¿Ha realizado todas las formaciones obligatorias de la empresa? (sí / no)
Datos del desempeño en los años anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño del año anterior (N-1) • Evaluación del desempeño de dos años antes (N-2) • Evaluación del desempeño de tres años antes (N-3)

Tabla 14. Datos de la evolución profesional del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado
Datos sobre la posición actual	<ul style="list-style-type: none"> • Posición actual • Años en la posición actual • Años teóricos para la promoción a la siguiente promoción • Periodo promedio de promoción de los empleados en la posición actual
Datos de promociones anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de promociones anteriores • Plazo medio de tiempo entre cada promoción

Tabla 15. Datos de cursos de formación: datos generales del curso. Esta categoría de datos ofrece la información general del curso.

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Código del curso • Número de convocatorias ejecutadas • Nombre del curso • Objetivos • Área de formación (inicial, técnica, funcional, idiomas...) • Área funcional (compras, logística, RR.HH., etc.) • Tipo de formación (interna, externa) • Modalidad (clase, virtual, mixta...) • El curso forma parte del currículo oficial del empleado (sí / no) • Objetivo del curso
Datos logísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de formación • Proveedor de formación • Datos del formador
Datos temporales	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio planificada • Fecha de fin planificada • Número total de horas del curso • Porcentaje de asignación teórico • Número total de horas atendidas • Fecha de renovación
Resultados (promedio histórico)	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación promedio del curso (1 – 10) • Evaluación promedio de la satisfacción (1 – 10).

Tabla 16. Datos de cursos de formación: convocatorias. Incluye tanto el histórico de convocatorias, como las convocatorias presentes y las planificadas en el futuro.

Identificación del curso	<ul style="list-style-type: none"> • Código del curso • Código de la edición
Datos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas del curso • No iniciado, en progreso, finalizado, cancelado • Número de convocados al curso • Número de participantes • Porcentaje de asistencia, calculado a partir de los convocados y participantes • Porcentaje de satisfacción • Porcentaje de eficiencia • Coste total del curso • Importe de la bonificación (si la hubiera)
Datos del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Código interno del proveedor • Nombre o razón social • Nombre del formador • Primer apellido del formador • Segundo apellido del formador

Datos de la planificación temporal	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio • Fecha de fin • Año, calculado a partir de la fecha de inicio • Trimestre, calculado a partir de la fecha de inicio • Mes, calculado a partir de la fecha de inicio
------------------------------------	--

Tabla 17. Datos de cursos de formación: datos de asistencia

Identificación del curso	<ul style="list-style-type: none"> • Código del curso • Código de la edición
Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Código interno del empleado • Indicador si el empleado tenía planificado el curso (sí / no) • Indicador de la asistencia (sí / no) • Valoración personal de la satisfacción • Valoración personal de la eficacia • Calificación obtenida en el curso • Modalidad (interno / externo) • El curso forma parte del currículo oficial del empleado (sí / no)?
Datos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas del curso • No iniciado, en progreso, finalizado, cancelado • Número de convocados al curso • Número de participantes • Porcentaje de asistencia, calculado a partir de los convocados y participantes • Porcentaje de satisfacción • Porcentaje de eficiencia • Coste total del curso • Importe de la bonificación (si la hubiera)

2.2.5. Gestión de la fuerza de trabajo

La gestión de la fuerza de trabajo está relacionada con la **gestión de las asignaciones, disponibilidad, y carga de los empleados**. La gestión de la fuerza de trabajo permite **medir de forma objetiva el resultado del desempeño del trabajador** en la empresa teniendo en cuenta no las evaluaciones (como se hacía en el caso anterior) sino **parámetros medibles y objetivos relacionados con el tiempo trabajado**.

La **disponibilidad** mide la **relación de tiempo trabajado en comparación con el tiempo no trabajado**, y observa otros parámetros para monitorizar la calidad del trabajo del empleado, y las variables que puedan afectar a dicho trabajo. Por ejemplo, un empleado que por su trabajo debe pasar varias noches fuera de su domicilio, estará sometido a unas incomodidades que otro empleado en su misma posición, que no tenga que viajar, no experimenta.

Por su parte, el **nivel de carga o cargabilidad** mide **qué porcentaje del tiempo trabajado de empleado se destina a actividades productivas para la empresa**; estas son, **actividades que le reportan un ingreso a la empresa**.

Las soluciones de gestión del capital humano permiten la gestión de la disponibilidad, asignaciones, y carga de los empleados. Ejemplos de datos que son generados y gestionados por este tipo de aplicaciones son los siguientes:

Tabla 18. Datos de disponibilidad del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> Código / identificador interno del empleado
Disponibilidad en el periodo	<ul style="list-style-type: none"> Número de días reales trabajados Número de días destinados a formación Número de días ausentes por vacaciones Número de días ausentes por enfermedad o baja Número de días ausentes por otros motivos
Disponibilidad N periodos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> N.º de días reales trabajados (N periodos anteriores) N.º de días destinados a formación (N periodos anteriores) N.º de días ausente por vacaciones (N periodos anteriores) N.º de días ausente por enfermedad (N periodos anteriores) N.º de días ausentes por baja (N periodos anteriores) N.º de días ausente por otros motivos (N periodos anteriores)
Tiempo trabajado en el periodo	<ul style="list-style-type: none"> N.º de horas extras trabajadas N.º de días no laborales trabajados N.º de días festivos trabajados N.º de guardias trabajadas
Tiempo trabajado en los N periodos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> N.º de horas extras trabajadas (N periodos anteriores) N.º de días no laborales trabajados (N periodos anteriores) N.º de días festivos trabajados (N periodos anteriores). N.º de guardias trabajadas (N periodos anteriores)
Desplazamientos en el periodo	<ul style="list-style-type: none"> N.º de días de desplazamiento sin pernocta N.º de días de desplazamiento con pernocta N.º de fines de semana fuera de casa por desplazamiento laboral
Desplazamientos en los N periodos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> N.º de días totales de desplazamiento sin pernocta (N periodos anteriores) N.º de días totales de desplazamiento con pernocta (N periodos anteriores) N.º de fines de semana fuera de casa por desplazamiento laboral (N periodos anteriores)

Tabla 19. Datos de cargabilidad del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> Código / identificador interno del empleado
Datos de cargabilidad en periodo actual	<ul style="list-style-type: none"> Número de horas trabajadas y facturadas Número de horas trabajadas en soporte al área de recursos humanos Número de horas trabajadas en otras iniciativas internas de la empresa
Datos de cargabilidad en los N periodos anteriores	<ul style="list-style-type: none"> Número de horas trabajadas y facturadas en los N periodos anteriores, por periodo Número de horas trabajadas en soporte al área de recursos humanos en los N periodos anteriores, por periodo Número de horas trabajadas en otras iniciativas internas de la empresa en los N periodos anteriores, por periodo

Tabla 20. Datos de asignación del empleado

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del empleado
Datos de asignación	<ul style="list-style-type: none"> • Código interno del cliente • Código interno del proyecto • Facturable, desarrollo de negocio, proyecto interno... • Ubicación principal de la asignación • Ubicación secundaria de la asignación • % de desplazamiento durante la asignación (desde ubicación principal a secundaria) • Fecha de inicio de la asignación • Fecha final de la asignación • Duración total en meses de la asignación (calculada automáticamente) • Porcentaje de asignación del empleado al proyecto • Posición del empleado al inicio de la asignación • Nivel del empleado al inicio de la asignación • Posición del empleado al fin de la asignación • Nivel del empleado al fin de la asignación • Código de empleado del responsable directo durante la asignación • Tipología del conocimiento aplicado en la asignación (funcional, técnico...) • Área de conocimiento en el marco de la asignación • Subárea de conocimiento (nivel inferior de conocimiento) en el marco de la asignación

Prácticamente la totalidad de los datos gestionados por el equipo de recursos humanos tienen una consideración de información **altamente sensible**. Los datos relacionados con la disponibilidad y cargabilidad, si cabe, tienen aún más criticidad, ya que según la forma como se gestione dicha información, puede traer consecuencias muy negativas.

La evaluación de un trabajador no puede ser realizada únicamente sobre la base de parámetros objetivos, ya que estos no pueden reflejar de forma fidedigna todo cuanto acontece en un contexto empresarial. Siendo razonable que dichos datos no constituyen una base para discriminar negativamente a unos trabajadores respecto a otros, a la vez también parece lógico que puedan usarse para premiar a trabajadores que, por su desempeño, aportan un valor añadido a la empresa.

Por ejemplo, en el caso de tener dos empleados que ejerzan una misma actividad, estén al mismo nivel organizativo y tengan unas características salariales similares, si al final del ejercicio uno de ellos además de su trabajo, ha colaborado en la incorporación de nuevos empleados (por ejemplo, realizando entrevistas en apoyo al equipo de recursos humanos), debería poder optar a una mejor evaluación final.

2.3. Gestión del ex empleado

2.3.1. Introducción

Como se ha mencionado anteriormente, las redes Alumni juegan un papel fundamental en muchas empresas debido al hecho de que mantienen un canal de comunicación entre las organizaciones y sus ex empleados. Los ex empleados de la organización ofrecen una vía muy interesante para la captación de talento mediante la red de contactos que manejan, además de generar nuevas oportunidades de negocio y / o colaboración.

En los siguientes apartados de esta sección se tratará la gestión del ex empleado (redes Alumni) desde los mismos dos ámbitos que en las secciones anteriores: qué procesos conforman la gestión del ex empleado y cómo se almacenan los datos.

2.3.2. Procesos para la gestión del talento Alumni

Los procesos para la gestión de datos de ex empleados (Alumni) pueden estructurarse entorno a dos actividades diferentes:

- Gestión de los datos de los Alumni
- Gestión de los eventos Alumni

2.3.3. Gestión de los datos de los Alumni

Este proceso se corresponde a **la creación, actualización, visualización y eliminación de los datos de los ex empleados** que toman la decisión de pasar a formar parte de la red Alumni de su antigua organización. La estructura de los datos de los Alumni puede realizarse tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21. Datos organizativos del ex empleado (Alumni)

Datos generales del Alumni	<ul style="list-style-type: none"> • Código / identificador interno del ex empleado / Alumni • Nombre del ex empleado / Alumni • DNI, pasaporte o similar • Perfil en redes sociales (p.ej. LinkedIn)
Datos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono fijo • Teléfono móvil • Contacto de emergencia • Correo electrónico

Datos del Alumni en la organización Alumni	<ul style="list-style-type: none"> • Organización a la que perteneció el Alumni • Línea de negocio a la que perteneció el Alumni • Área o departamento a la que perteneció el Alumni • Sociedad a la que perteneció el Alumni • Oficina, país al que perteneció el Alumni • Último responsable directo del Alumni • Último mentor directo del Alumni • Mentados del Alumni • Último cargo y título del Alumni • Fecha de incorporación del Alumni a la organización • Fecha de salida del Alumni de la organización • Número de años del Alumni en la organización
Datos del Alumni en la organización actual	<ul style="list-style-type: none"> • Organización actual • Línea de negocio actual • Área o departamento actual • Sociedad actual • Oficina actual • Cargo y título actual
Datos de autorizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización para remitir comunicaciones relacionadas con la actividad de la red Alumni • Autorización para incluir sus datos en la base de datos de la organización, en cumplimiento con la Ley orgánica de protección de datos (LOPD)
Otros datos	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses • Áreas de experiencia funcional y / o técnica • Industria y sector de especialización

2.3.4. Gestión de los eventos Alumni

El proceso de gestión de los eventos Alumni ocupa tanto de la **gestión de los eventos** en sí, como de la **posterior gestión de la asistencia** a los mismos. La estructura de los datos de los eventos Alumni puede realizarse tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 22. Datos generales del evento Alumni

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Código del evento Alumni • Nombre del evento • Objetivo general del evento • Indicador si el evento forma parte del calendario planificado anualmente (sí / no) • Periodicidad del evento (ninguna, semestral, anual, bianual...)
-----------------	---

Tabla 23. Datos particulares del evento Alumni (en cada una de las ediciones)

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Código del evento • Código de la edición • Tipología del evento (reunión, conferencia, workshop, evento social, evento deportivo...) • Interno o externo • Objetivo particular del evento
Datos de fechas	<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de inicio • Fecha de fin • Año, calculado a partir de la fecha de inicio • Trimestre, calculado a partir de la fecha de inicio • Mes, calculado a partir de la fecha de inicio

Datos técnicos del evento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de horas del evento • No iniciado, en progreso, finalizado, cancelado • Coste total del evento
Datos de planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Número de convocados al evento • Número de invitaciones enviadas a la comunidad Alumni • Número de invitaciones leídas por la comunidad Alumni • Número de comunicaciones respondidas por la comunidad Alumni
Datos de participación y satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Número de participantes • Porcentaje de asistencia, calculado a partir de los convocados y participantes • Satisfacción promedio en un ámbito específico (puede haber varios)
Datos del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Código interno del proveedor • Nombre o razón social • CIF del proveedor • Nombre de la persona de contacto del evento • Teléfono de la persona de contacto del evento • Correo electrónico de la persona de contacto del evento

Tabla 24. Datos de participación en el evento

Datos generales	<ul style="list-style-type: none"> • Código del evento • Código de la edición • Código interno del Alumni
Datos de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Indica si el Alumni ha llevado un invitado al evento (sí / no) • Código interno del invitado, en el caso de ser Alumni • Nombre completo del invitado, si lo hubiera • Valoración personal de la satisfacción con el evento en general • Satisfacción en un ámbito específico (puede haber varios)

3. El mercado de la captación del talento

3.1. Introducción

En el año 1979, Michael E. Porter publicó en la revista *Harvard Business Review* su artículo «How Competitive Forces Shape Strategy». Este artículo supuso una auténtica revolución en el ámbito del análisis de la estrategia corporativa, debido a la forma tan clara y concisa sobre cómo se plasmaban los agentes que intervienen en un mercado competitivo, para posteriormente desarrollar una estrategia de negocio.

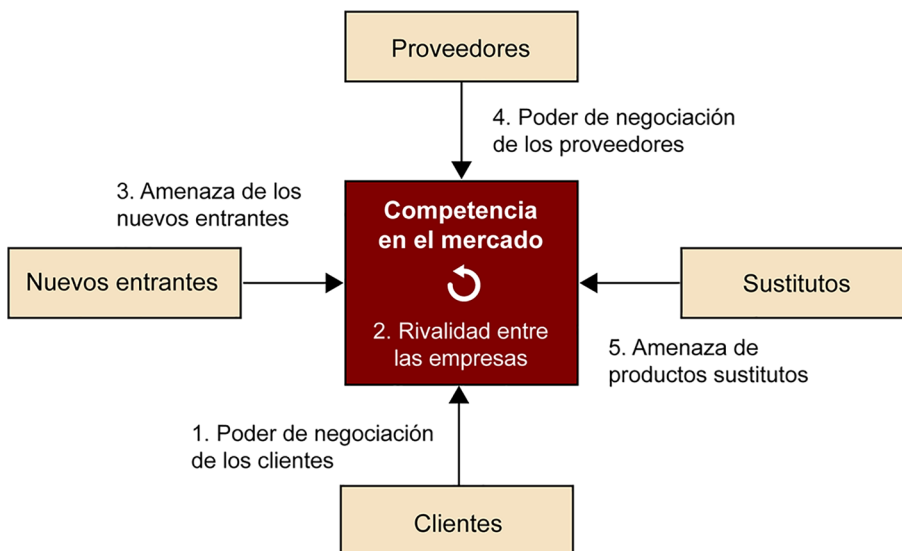
Bibliografía

Porter, M. E. (marzo-abril de 1979) «How Competitive Forces Shape Strategy». *Harvard Business Review*.

Las cinco fuerzas del modelo de Porter eran:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de nuevos competidores entrantes
- La amenaza de productos sustitutos
- La rivalidad entre los competidores

Figura 8. Las cinco fuerzas de Michael E. Porter.



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Porter consideraba que las cinco fuerzas anteriores conformaban el *micro-entorno de la organización*, en contraste con otras como la estabilidad económica y política, el acceso a los canales de distribución o la industria.

Para lograr comprender de forma global lo atractiva que resulta la propia organización a los potenciales candidatos es fundamental **analizar el entorno de mercado y de los competidores**. Con ello, se podrán adaptar las **estrategias de contratación, retribución y retención**, permitiendo así a la organización aprovechar las oportunidades y gestionar las amenazas identificadas.

Con el fin de obtener información sobre el entorno competitivo o colaborativo en el ámbito de recursos humanos, el modelo de referencia de las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter presenta un marco idóneo para **estructurar el análisis**, y posteriormente llevar a cabo un **proceso de recolección de datos a partir de las fuentes disponibles internamente**, encuestas, consultas a empresas de investigación, observación de **medios externos** o análisis de la competencia, entre otros.

3.2. Análisis de fuerzas en la gestión del recursos humanos

Tomando como marco de referencia el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, en el ámbito de la gestión de recursos humanos, y concretamente en el proceso de captación y retención del talento, a continuación, se destacan los procesos con mayor influencia en dichos aspectos, así como las fuentes de referencia que pueden utilizarse para cuantificar la posición de la organización en cada una de las áreas.

3.2.1. Poder de negociación de los empleados

Aunque en el modelo de Porter esta fuerza se conoce como el poder de negociación de los clientes, **en el ámbito de la gestión de recursos humanos, el término *clientes* debe ser sustituido por *potenciales candidatos y empleados*** para que el modelo cobre sentido. Tomando ello en cuenta, **dicho poder de negociación radica en la capacidad de los potenciales candidatos o empleados de ejercer una posición dominante en la negociación de las condiciones salariales**.

En este ámbito, los **factores principales** que influyen en el balance de fuerzas entre organización y empleados (o candidatos) son:

- Oferta existente en puestos de trabajos similares
- Demanda existente (candidatos) para cubrir la oferta
- Tendencia de mercado en el perfil concreto del empleado (al alza, demanda creciente; o a la baja, demanda decreciente)
- Criticidad de la posición que ocupa el empleado dentro de la cadena de valor y/o el proceso productivo de la organización

Ejemplo 3.

Un perfil laboral que requiera una alta especialización de los empleados, donde estos además ocupen una posición crítica en el proceso productivo de la organización, hará que la fuerza de trabajo disponga de un poder de negociación relativamente elevado. Es el caso de sectores muy especializados como, por ejemplo, los controladores aéreos, pilotos

de aviación, estiba, etcétera. Además, en estos casos, la formación requerida para hallar un candidato similar es muy específica, con lo cual la sustitución de la fuerza de trabajo no es sencilla. Por el contrario, existen otros sectores donde la demanda es más amplia, y el nivel de especialización es menor, lo que resulta en un menor poder de negociación por parte de los empleados.

En conclusión, una organización donde el contexto provoque que los empleados tengan un alto poder de negociación, **deberá apostar por políticas que favorezcan la retención y la satisfacción de los empleados**, para lo cual podría no ser suficiente establecer políticas salariales atractivas.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En lo que respecta al **poder de negociación de los proveedores**, este poder se determina a partir del grado de influencia de estos en el **coste** (en el caso de la gestión de recursos humanos, será el coste de la fuerza de trabajo), el nivel de **organización** de estos, así como el **número de proveedores** existentes.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, es habitual trabajar con distintos perfiles de proveedores de servicios de recursos humanos, en procesos como, por ejemplo:

- Apoyo en el proceso de selección de candidatos
- Apoyo en el proceso de contratación (gestiones administrativas, gestiones especializadas como visados, permisos de trabajo, etcétera)
- Cobertura de vacantes mediante empleados externos (consultoría, autónomos...).

Un caso muy habitual es la cobertura de necesidades de alta especialización por las organizaciones mediante empleados externos. Bien sea porque dichas posiciones tendrán una duración limitada, o porque la búsqueda de un perfil definitivo puede llevar a cabo más tiempo del que se dispone, muchas organizaciones optan por este tipo de perfiles para cubrir las necesidades inmediatas. Según el nivel de especialización requerido, así como la saturación del mercado en cuanto al número de proveedores, la organización tendrá mayor o menor poder de negociación.

Ejemplo 4.

Un ámbito donde puede observarse claramente este tipo de situaciones es precisamente en el ámbito de la gestión de las tecnologías de la información. Si una organización desea incorporar un perfil altamente especializado en una disciplina poco común, a la que normalmente (y por dicho motivo) habrá pocos proveedores que den cobertura, el coste del perfil será mucho más elevado que cuando se trate de un perfil mucho más habitual y presente en el mercado.

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes se refiere a **la posibilidad de que puedan llegar a un mercado** (en este caso, la gestión de recursos humanos) **nuevos actores** (competidores) o **productos que puedan poner en peligro la estructura organizativa desde el punto de vista de la fuerza de trabajo**.

En una economía altamente globalizada, este es un elemento fundamental que pese a ser obviado en un gran número de ocasiones, puede tener un impacto claro en la propia empresa.

Ejemplo 5.

A mediados de septiembre del año 2017, el presidente de la compañía Ryanair, Michael O'Leary, reconocía la cancelación de 2.259 vuelos entre el 15 de septiembre y 28 de octubre de 2017. Posteriormente, reconoció que las cancelaciones seguirían hasta, como mínimo, marzo del 2018, suponiendo un total de 18.000 vuelos que implicarían dejar en tierra a 400.000 pasajeros. Pese a las especulaciones y explicaciones ofrecidas, no tardaron en publicarse informes y noticias señalando como posible causa el número de pilotos de Ryanair que habían sido contratados de forma fulgurante por otras compañías competidoras en muy rápido crecimiento, como Norwegian (que contrató a 140 pilotos de Ryanair en 2017 o varias aerolíneas asiáticas).

3.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Aunque pudiera parecer inicialmente que la aparición de productos sustitutos —refiriéndose en este caso el término producto a los bienes o servicios que produce una organización— no debería tener una incidencia directa en los procesos relacionados con el ámbito de recursos humanos, cuando uno observa con mayor detenimiento el impacto real que la estrategia de la empresa tiene en cualquier otro ámbito, la conclusión es muy diferente.

Todo empleado que forma parte de una organización tiene un interés directo en el éxito de esta. Dicho interés puede responder a unas perspectivas de crecimiento o promoción favorable, la mera satisfacción personal de formar parte de una misión importante o, cuanto menos, porque dicha ocupación le ofrece una cierta estabilidad y, a su vez, le permite mantener el mejor nivel de vida posible (entendiéndose que, de existir una mejor opción, entonces optaría por ella).

Por ello, con la aparición de productos sustitutos, si la organización no sabe desarrollar una estrategia adecuada y toma un rumbo erróneo, en el caso de no corregir dicho rumbo, llega un momento en el que inevitablemente **ello resulta visible a los empleados** a través de muchas perspectivas: productos de los competidores tienen una mayor aceptación, el volumen de negocio de la organización comienza a decaer mientras que los competidores experimentan notorios crecimientos, la propia organización comienza a tomar decisiones cada vez más precipitadas y cambiantes, etcétera.

Bibliografía

https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualidad/1506279342_303475.html

https://elpais.com/economia/2017/09/27/actualidad/1506513676_593118.html

https://elpais.com/economia/2017/09/18/actualidad/1505760108_116713.html

Dicha inestabilidad rompe las variables de *estabilidad e interés de los empleados por la organización*, que poco a poco comienzan a abandonarla, creando progresivamente una crisis cada vez más aguda y difícil de parar.

Ejemplo 6.

La multinacional canadiense BlackBerry, fundada como Research in Motion (RIM), sufrió una de las mayores crisis en el ámbito de las tecnologías de la información, fruto no ya de una serie de decisiones estratégicas pésimas, sino de **lapérdida de confianza de los empleados en su directiva**, cuando estos constataron que, pese a que todos los indicadores de la industria mostraban que Apple (con su teléfono iPhone y su sistema operativo iOS) y Google (entonces con su sistema operativo Android, ya que su teléfono aún no estaba desarrollado) ganaban cada vez una mayor cuota de mercado.

Un claro ejemplo de esta visión es la que ofrecía Mike Lazaridis, fundador y codirector general de RIM entonces, en una entrevista ofrecida al diario *The Guardian* el 2 de marzo de 2007, donde realizó afirmaciones tales como:

«¿qué presencia en el mercado tiene? [...] prácticamente se desvanece»

(al ser preguntado acerca de Apple).

Otro ejemplo en la misma línea son las declaraciones de Jim Balsillie, codirector general de RIM junto con Lazaridis, al diario canadiense *The Star*, donde también al respecto del iPhone tras su lanzamiento en 2007, comentaba que :

«no lo había visto [...] sabemos que está ahí, pero en realidad lo que uno debe hacer es centrarse en su día a día».

Aparte de los efectos que tuvo sobre la propia trayectoria de la compañía (BlackBerry confirmó en septiembre de 2016 que abandonaba definitivamente la fabricación de móviles), una de las consecuencias más visibles de su crisis fue la pérdida de confianza por parte de los empleados, lo que provocó un gran número de salidas voluntarias, suponiendo una significativa pérdida de talento. Ello es especialmente visible en una carta anónima que un empleado de RIM dirigió a la ejecutiva de la compañía a través de diversos canales y blogs.

Al equipo directivo de RIM, He perdido la confianza.

Aunque en el trabajo intento que no se me note, mi pasión se ha ido al traste. Sé que no soy el único... el sentimiento es mayoritario, y alcanza incluso a algunas de las personas que trabajan en vuestro equipo.

Mike y Jim, por favor, tomaos un tiempo para absorber y digerir el contenido de esta carta porque refleja el sentimiento de una parte importante de vuestros empleados. Contáis con un gran número de empleados inteligentes, con grandes ideas para el futuro, pero por desgracia la cultura de RIM no nos permite expresarnos abiertamente sin tener que preocuparnos por los efectos que podrían limitar nuestra trayectoria profesional.

Antes de entrar en materia, debo aclarar que no formo parte del gran grupo de empleados resentidos que desean ponernos en una situación comprometida. Más bien creo que mis argumentos tienen que ser escuchados y deseo con toda mi alma que RIM recupere su posición como líder del sector. Nuestros operadores, distribuidores, socios, clientes de empresa y fieles usuarios finales desean lo mismo... que BlackBerry vuelva a ser líder en el mercado.

Estamos viviendo una gran «transición», y las cosas nunca habían sido tan caóticas. Casi todos nuestros proyectos llevan retraso en un momento en el que es absolutamente necesario entregar productos sólidos y de gran calidad a tiempo. Os pido encarecidamente que toméis decisiones más valientes respecto a nuestra estructura organizativa, nuestra cultura y, lo que es más importante, nuestros productos.

Mientras esperamos con impaciencia los pormenores del plan de racionalización, aquí van algunas sugerencias: 1) Enfoque en la experiencia del usuario final.

Tenemos que pensar obsesivamente en lo que es mejor para el usuario final. A menudo tomamos decisiones sobre los productos basándonos en la alineación estratégica, en las demandas de nuestros socios o incluso en el asesoramiento legal... al usuario final le es indiferente. Hemos de reconocer, simple y llanamente, que Apple ha dado en el clavo; por eso hay gente que hace cola para pasar la noche en sus tiendas de todo el mundo y

Bibliografía

<https://global.blackberry.com/es/index>

Bibliografía

<https://www.theguardian.com/business/2007/mar/02/12>

Bibliografía

https://www.thestar.com/business/2007/07/07/ceo_balsillie_shrugs_off_blackberry_killer.html

Bibliografía

<https://www.nytimes.com/2016/09/29/technology/blackberry-phones-earnings-q2.html>
<http://www.canadianbusiness.com/technology-news/how-management-has-failed-at-rim/>
<http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/>

⁽¹⁾En todo el texto se modifica el término original debido al uso de un lenguaje inapropiado.

sus productos están agotados durante meses. Estas personas no son zombis hipnotizados, simplemente les encantan los productos bien diseñados, centrados en el usuario y que funcionan como se supone que deben hacerlo. Android tiene un gran fallo: siempre le faltará la simplicidad y la elegancia que procede del control extremo del software, el *middleware* y el hardware del dispositivo. Pero ahora tenemos la gran oportunidad de construir algo nuevo y «exclusivamente BlackBerry» con la plataforma QNX.

Empecemos con una renovación interna de los equipos, centrada en lo que a los usuarios más les gusta, en vez de dar prioridad a la «paridad de características» y a la diferenciación de funciones sin una buena razón (Adobe Flash es un ejemplo de ello). ¿Cuándo fue la última vez que lanzamos una nueva e importante experiencia o característica que no estuviera ya en otras plataformas?

En vez de burlarse constantemente de iPhone y Android, deberíamos animar a los principales responsables de la toma de decisiones a utilizar estos productos como principal dispositivo durante una semana más o menos... ¡sí, en Exchange! Así entenderíamos por qué nuestros usuarios están cambiando de producto y podríamos inspirarnos para diseñar mejor nuestros teléfonos de próxima generación. Es incomprensible que nuestros mejores ejecutivos e ingenieros de software no usen los productos de nuestros competidores ni estén familiarizados con su funcionamiento.

2) Reclutar especialistas senior en software y permitir la toma de decisiones.

Voy a decir lo que todo el mundo piensa... En RIM necesitamos contratar a las grandes figuras de gestión de software. Los equipos no se comunican entre sí, nadie toma ni puede tomar decisiones críticas, y todos trabajamos más horas de las que podemos e incluso más. Estamos desmotivados. Basta con mirar a nuestros principales competidores: Apple, Google y Microsoft. Son tres de las compañías de software más importantes y talentosas del planeta. Y a continuación, echemos un vistazo a nuestros equipos de liderazgo en software y veamos lo que han ofrecido y cuál ha sido su experiencia profesional antes de entrar en RIM.... Eso lo explica todo.

3) Cortar los proyectos de raíz.

Es imperioso consolidar nuestro enfoque exclusivamente en un puñado de proyectos. Punto.

En este aspecto, hemos de ser disciplinados. No podemos permitirnos más iniciativas basadas en las peticiones de los operadores para lograr un mayor volumen. Volvamos, de nuevo, al punto 1, y centrémonos en los usuarios finales. Ellos son los que toman las decisiones de compra, tanto los usuarios finales como las empresas.

La estrategia se halla a menudo en lo que decidimos no hacer.

En ese sentido, simplemente no podemos seguir enviando productos incompletos que no están listos para el usuario final. Esto está perjudicando enormemente a nuestra marca. Hay que ser valientes para no lanzar un producto que solo está preparado en un 90 %, a un trimestre vista pero que dará sus frutos a largo plazo.

Os aconsejo que os fijéis en lo que ocurrió en Apple en 1997. Realmente quiero que veáis este video porque nunca ha sido tan relevante. Es nuestro amigo Steve Jobs en el 97 y podríais ser vosotros hablando hoy con vuestros empleados y socios de RIM. <https://www.youtube.com/watch?v=3LEXae1j6EY>

4) Los desarrolladores, no los operadores, son los que pueden hacernos despegar o hundirnos definitivamente.

Necesitamos invertir urgentemente como nunca antes si queremos convertirnos en desarrolladores amigables. La inversión valdrá la pena. No hay una forma educada de decirlo, pero es una realidad: las aplicaciones para teléfonos inteligentes BlackBerry [son malas].¹ Incluso PlayBook, con toda su gran potencia, parece un juguete de Fisher Price con sus aplicaciones Adobe AIR/Flash.

Ser desarrollador para BlackBerry es doloroso, y a pesar de lo que os hayan dicho, las cosas no han cambiado demasiado desde la carta de Jamie Murai. Nuestra plataforma de desarrollo SDK es como un Ford Explorer de los años noventa. Y ahí está Apple, con un reluciente BMW M3... y es un placer conducirlo. Los desarrolladores quieren y necesitan herramientas de calidad.

Si creamos grandes herramientas, veremos un gran trabajo. Si ofrecemos malas herramientas tendremos apps deficientes.

La verdad es que nadie en RIM se atreve a decirle a la dirección lo malas que siguen siendo nuestras herramientas. Incluso nuestros socios de desarrollo más cercanos hacen todo lo posible por decirlo con educación, pero nunca van a morder la mano que les da comer. ¿La solución? Contratar a personas con talento, comprar empresas especializadas en SDK/API, invertir un montón de dinero... ¡Hagamos todo lo que sea necesario, y rápido!

5) Necesidad de realizar un gran esfuerzo de marketing para generar deseo de compra en el usuario final.

A 25 millones de usuarios de iPad no les importa no tener Flash o una verdadera capacidad multitarea, por lo tanto, ¿por qué centramos nuestras campañas en estos aspectos? Voy a responder a eso: porque eso es lo que distingue a nuestros productos y su lenta comercialización. Nunca he visto que alguien comprara el producto B porque tiene algo de lo que carece el producto A. La gente compra el producto B porque quiere y porque desea tenerlo.

Otra nota importante respecto a nuestro marketing: la superioridad técnica de un producto no equivale al deseo, y por lo tanto a las ventas... ¿Cuántos portátiles Linux se venden? ¿Cómo le fue a Betamax? Mi madre quiere un iPhone porque es sencillo y porque le gusta. La poderosa multitarea, no.

BlackBerry Messenger ha sido nuestro producto estrella, pero hemos desaprovechado el marketing y nos hemos perdido en historias extrañas, desde una barbería hasta un vaquero. Os aseguro que esto no ha ayudado para nada a entrar en la mente del consumidor medio.

Necesitamos diseñar una campaña ingeniosa y atractiva que se centre en lo que somos. La gente compra una marca o un producto no solo por sus características, sino por lo que representa y por lo que les ofrece. La gente no compra «lo que haces», sino «por qué lo haces». Tomaos tres minutos para ver este vídeo a partir del minuto 2: <http://youtu.be/qp0HIF3Sfl4>

6) Nula rendición de cuentas: los canadienses son demasiado amables

RIM cuenta con un gran número de personas que no dan la talla pero siguen desempeñando sus funciones. Nadie rinde cuentas. ¿Dónde está el responsable del software 9530? Sigue con nosotros, dirigiendo alguna iniciativa importante de software. Nunca lograremos la excelencia con esta cultura. Haber sido un empleado fiel de RIM durante siete años no significa ser el mejor gerente/director/vicepresidente para esta función. Ha llegado el momento de cambiar de cultura para seguir adelante y avanzar. Hay demasiados empleados en cargos clave que se ajustan a este patrón. Estoy oyendo los aplausos de mis compañeros de trabajo.

7) La prensa y los analistas son un fastidio. No os molestéis. Ahora es el momento de ser humildes con un toque de paranoia.

Las preguntas del público sobre la doble dirección ejecutiva están justificadas. La asociación no está rota, pero no es eficiente. Quizá necesitamos un período de reinado a lo Eric Schmidt.

Sí, hace cuatro años derrotamos a Microsoft cuando todos decían que Windows Mobile con Direct Push in Exchange iba a acabar con nosotros. Pero no fue así... de hecho nos hizo más fuertes.

Sin embargo, el exceso de confianza enturbia la buena toma de decisiones. Echamos de menos no haber reaccionado con valor frente a la amenaza del iPhone cuando salió en enero hace más de cuatro años. Nos reímos y pensamos que estaban tratando de introducir un ordenador en un teléfono, que no iba a funcionar. Tendríamos que haber iniciado una transición parecida a la de QNX. Ahora llevamos 3-4 años de retraso. Es la pura verdad, aunque duela... Fue una visión estratégica crucial y sabemos quién fue el responsable.

Jim, refiriéndose a nuestra actual transición, ha dicho recientemente: «Ninguna empresa tecnológica, aparte de Apple, ha realizado con éxito la transición de su plataforma. Casi nunca se hace bien, y es mucho más difícil de lo que se cree. Esta transición es lo que va a acabar muchas empresas tecnológicas».

Para evitar esta derrota, quizá sea el momento de considerar el nombramiento de otro CEO, con ideas nuevas y con experiencia. No pasa nada con dejar de ser CEO. Mike, podrías centrarte en innovación. Jim, podrías concentrarte en nuestros operadores/clientes... Son nuestra sangre vital.

8) Democratizad. ¡Participad e interactuad con vuestros empleados, por favor!

Poneros en contacto con vuestros empleados y preguntadles cómo podemos mejorar RIM. Fomentad la participación de los equipos desde abajo —sin repercusiones— para buscar un *feedback* honesto, y asumidlo de verdad.

Por último, todos leemos lo que aparece en las noticias y nos estamos poniendo nerviosos, especialmente cuando vemos que empieza a haber despidos. Necesitamos una inyección de confianza: compartid vuestra estrategia y pedid ayuda. Los cazatalentos ya han empezado a merodear por aquí y corremos el riesgo de perder a nuestra mejor gente.

Sería un buen momento para reformular la marca internamente y revitalizar el lugar de trabajo. Por ejemplo, cambiar el nombre de la compañía llamándola simplemente BlackBerry para que represente nuestro nuevo enfoque en una línea de productos QNX. También deberíamos abordar la posibilidad de hacer de RIM un lugar de trabajo más agradable. Algunas de nuestras oficinas parecen despachos de la era soviética.

Es el momento ideal para evaluar seriamente nuestra posición y hacer cambios importantes. ¡Podemos hacerlo!

Sinceramente,

Un empleado de RIM

3.2.5. Rivalidad entre los competidores

Por último, la rivalidad entre los competidores es una fuerza que podría decirse que es consecuencia de las cuatro fuerzas analizadas anteriormente. La debilidad en alguna de las facetas del modelo de Michel E. Porter producirá, en el contexto empresarial, una reacción por parte de los competidores para aprovecharse de su rival, y así hacerse con una posición más consolidada en el mercado.

Ejemplo 7.

En la misma carta mostrada en el punto anterior, el propio empleado de la empresa RIM aludía a ello al afirmar:

«todos leemos lo que aparece en las noticias y nos estamos poniendo nerviosos, especialmente cuando vemos que empieza a haber despidos [...] Los cazatalentos ya han empezado a merodear por aquí y corremos el riesgo de perder a nuestra mejor gente.»

Este es un claro ejemplo de como, **cuando los problemas de una organización son visibles, los competidores aparecen para aprovechar la situación**. En el ámbito de los recursos humanos, ello significa aprovechar la incertidumbre para llevarse a los mejores perfiles, con lo cual se genera un doble beneficio: se refuerza la propia plantilla a la vez que se debilita la del competidor.

3.3. Un nuevo modelo complementario al de Michel E. Porter

El modelo de Michael E. Porter, desarrollado durante el final de la década de los setenta del siglo pasado, y publicado en 1979, **tenía en cuenta el efecto de la globalización**. Sin embargo, existe un fenómeno más reciente que ha causado que este comience a quedar obsoleto o, cuanto menos, incompleto en el contexto actual: **la transformación digital**.

La transformación digital ha propiciado un cambio completo de escenario en la forma en la que las organizaciones plantean los ejes de su estrategia, así como el papel que desempeña el consumidor en esta. En dicho contexto, Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde publicaron en el año 2002 un estudio denominado *The Delta Model. Toward a Unified Framework of Strategy*.

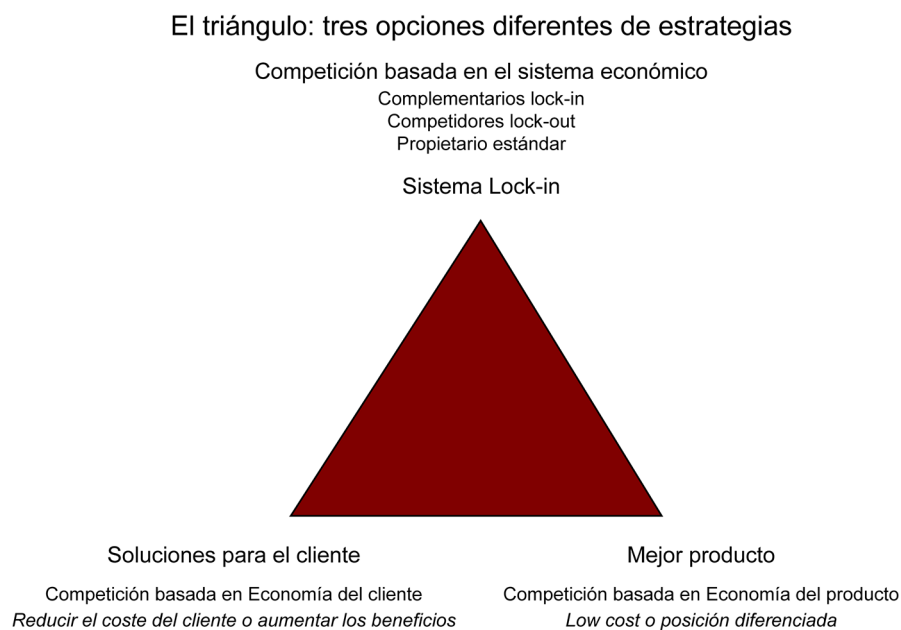
El Modelo Delta tiene como objetivo:

ayudar a los gerentes [de las organizaciones] en la definición e implementación de estrategias de negocio y corporativas.

Fue creado debido a la **obsolescencia patente de los modelos anteriores**, que no tenían en cuenta aspectos clave como la revolución que supuso **internet**, la **transformación digital**, los **cambios en los patrones de comunicación** y las **nuevas herramientas** surgidas en el ámbito del **comercio electrónico** y la **empresa electrónica**.

El **Modelo Delta** se plantea como un **proceso**, que parte de la identificación de la opción estratégica por la que opta la organización, distinguiendo tres posibles enfoques principales.

Figura 9. Opciones estratégicas en el Modelo Delta.



Fuente: Sloan Review (MIT): <http://sloanreview.mit.edu/article/the-delta-model-adaptive-management-for-a-changing-world/>

El modelo puede desarrollarse más allá, en forma de subniveles, como se indica en la figura mostrada a continuación, que fue incorporada a la versión original del Modelo Delta.

Bibliografía

Hax, A. C.; Wilde, D. L. (septiembre de 2002) «The Delta Model - Toward a Unified Framework of Strategy». *MIT Sloan Working Paper* (n.º 4261-02).

Bibliografía

<http://www.dean.com/delta-model>

Figura 10. Opciones estratégicas ampliadas en el Modelo Delta.



Fuente: The Delta Model -a New Framework of Strategy: <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>

Una vez la directiva de una organización ha seleccionado la posición estratégica que desea llevar a cabo de entre las tres que presenta el Modelo Delta (tener el **mejor producto**, ofrecer la **mejor solución al cliente** o **consolidar el sistema**), el modelo indica los siguientes pasos que deben llevarse a cabo para la ejecución de la estrategia:

1. Definir la misión y competencias clave
2. Analizar y comprender la cadena de valor interna (estrategia competitiva)
3. Analizar y comprender la cadena de valor externa (estructura del mercado)
4. Definir la estrategia organizativa
5. Gestionar la innovación y la efectividad operativa
6. Gestionar la relación con los clientes
7. Revisar periódicamente el modelo

Podría argumentarse, en referencia al procedimiento propuesto por el Modelo Delta, que podría resultar poco efectivo definir la posición estratégica (de entre las tres opciones del modelo), e incluso la misión y las competencias clave, sin haber realizado antes un análisis detallado.

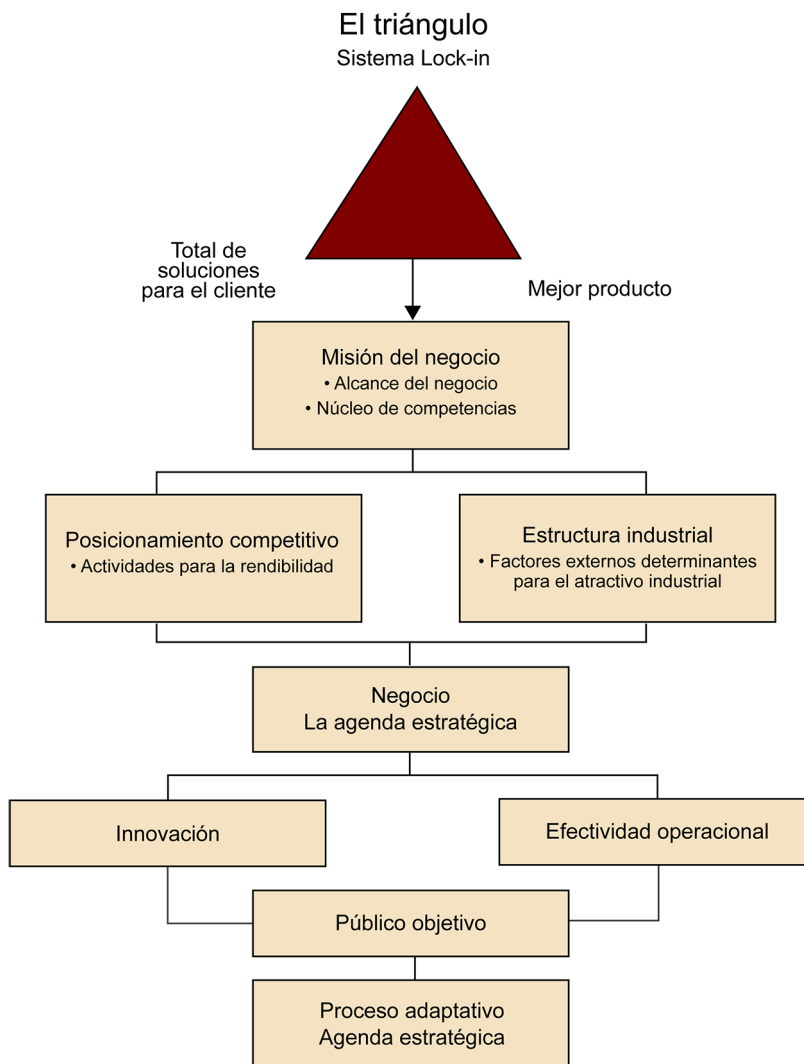
Si bien es cierto que la duda es razonable, esta cuestión queda también respondida dentro del propio artículo de Hax y Lean:

«La selección de un posicionamiento estratégico se basará en la experiencia acumulada de la dirección, sin el beneficio de los datos del análisis detallado posterior. Algunos discrepan de este enfoque, argumentando que uno debería primero obtener los datos y posteriormente seleccionar la opción estratégica. Pero de ser así, ¿qué datos deberían recogerse? Este es un clásico dilema del huevo o la gallina, y la directiva necesita un punto de partida. A medida que el proceso evoluciona y se genera nueva información, es importante que la directiva revise sus asunciones y modifique o recalibre su punto de partida. El Modelo Delta hace explícita una práctica que muchas empresas llevan a cabo de forma implícita».

Bibliografía

<http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf> pp 15-16.

Figura 11. Proceso para la ejecución de la estrategia empresarial según el Modelo Delta.



Fuente: The Delta Model -a New Framework of Strategy: <http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>

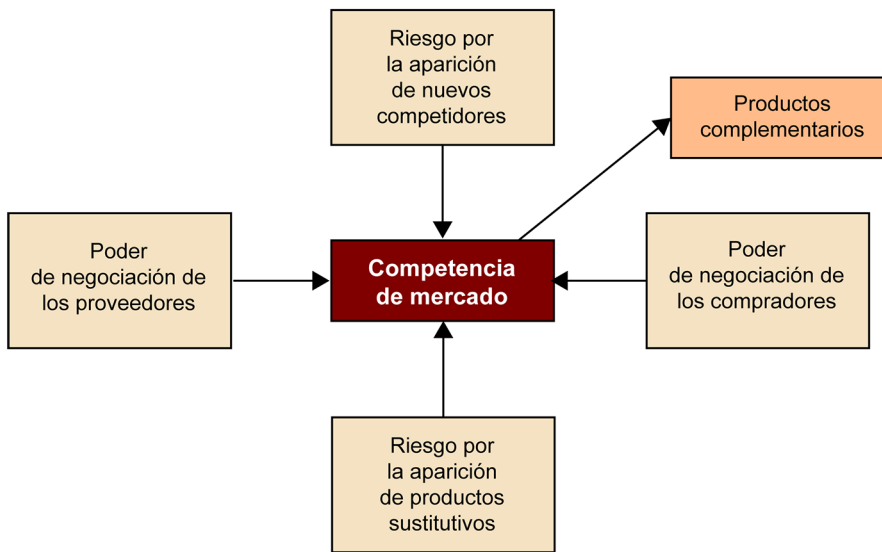
El motivo por el cual el Modelo Delta no invalida al modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter es que este último sigue siendo válido en el contexto actual (tal como se ha visto en su aplicación práctica a la gestión de recursos humanos), si bien es cierto que hoy en día existen nuevos elementos que deberían tenerse en cuenta, no observables cuando Porter publicó su modelo hace más de treinta años.

En su libro *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*, Hax ofrece además una reinterpretación del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Esta reinterpretación añade una nueva fuerza al modelo, los **complementarios**. Los complementarios conforman una parte fundamental en las organizaciones actuales, y ejercen el rol de apoyar (bien sea tácticamente, operativamente, o financieramente –inversores–) a la organización. Muchos de ellos pueden actuar como **partners** con el fin de ofrecer tanto al cliente como al consumidor final una proposición de valor completa.

Bibliografía

Hax, A. C. (2010). «The Delta Model. Reinventing your Business Strategy». *Springer* (págs. 222-225).

Figura12. Sexta fuerza del Modelo de Porter, según la aplicación del Modelo Delta (Hax, 2010).



Ejemplo 8

En su publicación, Hax pone como ejemplo de caso de éxito en la integración de los complementarios a la empresa Microsoft. A la pregunta que plantea «¿por qué Microsoft ha logrado tanto éxito?», él mismo contesta afirmando que es

«porque Bill Gates tiene un ejército de personas trabajando para él sin que estén en su nómina».

Introduce entonces el papel de los complementarios, donde incluye a todas aquellas empresas que se dedican al desarrollo de software, hardware, componentes y soluciones pensadas en el contexto del sistema operativo Windows. Recomienda a las organizaciones trabajar para que

«los complementarios se conviertan en *partners* de negocio en los que confiar, ofreciéndoles para ello una propuesta de valor atractiva para ambas partes [...] que inviertan en el propio negocio [...] y hacer que la relación sea estable y duradera».

Bibliografía

Hax, A. C. y Wilde, D. L., (2002). «The Delta Model -- Toward a Unified Framework of Strategy». *MIT Sloan Working Paper* No. 4261-02 September.

Hax, A. C. (2010). «*The Delta Model. Reinventing your Business Strategy*». Springer, pp 222-225.

Jeffery, M. (2011). «Recruitment 4.0: Crowdsourcing, Gamification, Recruitment as a Profit Center, ... and the Death of Recruitment Agencies!», *ERE Recruiting Intelligence*, Link: <https://www.ere.net/recruitment-4-0-crowdsourcing-gamification-recruitment-as-a-profit-center-and-the-death-of-recruitment-agencies/> Fecha de consulta: octubre 2019

Jeffery, M. y McKee, A. (2012). «Next Generation Recruiting. A vision for the future of recruiting. Revisiting Recruitment 3.0 and 4.0 and introducing Recruitment 5.0. » *LinkedIn Talent Connect Las Vegas Keynote* October.

Lounguee, M. et al. (2019). «Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises». *Gartner*, Gartner ID: G00373032 [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1%09-1OJ6CJBU&ct=190924&st=sb>

Magic Quadrant for Digital Marketing Hubs, Gartner, Febrero 2017

Magic Quadrant for Mobile Marketing Platforms, Gartner, Julio 2018

Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs, Gartner, Mayo 2019

Moore, Scott A. (2001). «Profile of Enron: The Rise and Fall». *Harvard Business Review*.

Porter, M.E. (March–April 1979). «How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*».

Enlaces:

https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualidad/1506279342_303475.html

https://elpais.com/economia/2017/09/27/actualidad/1506513676_593118.html

https://elpais.com/economia/2017/09/18/actualidad/1505760108_116713.html

<https://www.randstad.es/tendencias360/etapas-de-la-vida-profesional/>

<http://searchhrsoftware.techtarget.com/>

<http://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/employee-life-cycle>

<http://www.balancepointpayroll.com/5-stages-of-employee-life-cycle-management/>

<https://www.6q.io/>

<https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/>

<http://hr4free.com/>

<http://hr4free.com/en/HR-Business-Processes-and-Employee-Life-Cycle-Management>

<https://www.accenture.com/es-es/careers/explore-careers/area-of-interest/alumni-careers>

<https://www.accentrealumni.com/>

<https://www.ft.com/content/616e4508-d0b2-11e5-92a1-c5e23ef99c77?mhq5j=e7>

<https://www.forbes.com/sites/davidburkus/2016/07/05/why-mckinsey-companys-alumni-network-is-crucial-to-its-success/#63d8ed351580>

<https://www.monster.com/> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://hiring.careerbuilder.com/recruiting-solutions> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://www.searchenginejournal.com/biggest-social-media-sites/308897> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://www.wsj.com/articles/microsoft-to-acquire-linkedin-in-deal-valued-at-26-2-billion-1465821523> Fecha de consulta: octubre de 2019

<https://www.glassdoor.com/about-us/> Fecha de consulta: octubre de 2019.

<https://www.glassdoor.com/about-us/glassdoor-launches-in-spain-and-italy> Fecha de consulta: octubre de 2019.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing> Fecha de consulta: octubre 2019.

https://elpais.com/tag/caso_volkswagen/a Fecha de consulta: octubre de 2019.

https://www.santander.com/cs/cs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/2019/03/07/Banco-Santander-concedio-mas-de-73000-becas-y-ayudas-a-universitarios-en-2018.html Fecha de consulta: octubre de 2019.

<https://www.gartner.com/en/marketing/solutions/advertising>

www.aventri.com

<https://www.smartrecruiters.com/about-us/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Reglamento_General_de_Protecci%C3%B3n_de_Datos

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

<https://global.blackberry.com/es/index>

<https://www.theguardian.com/business/2007/mar/02/12>

https://www.thestar.com/business/2007/07/07/ceo_balsillie_shrugs_off_blackberry_killer.html

<https://www.nytimes.com/2016/09/29/technology/blackberry-phones-earnings-q2.html>

<http://www.canadianbusiness.com/technology-news/how-management-has-failed-at-rim/>

<http://bgr.com/2011/06/30/open-letter-to-blackberry-bosses-senior-rim-exec-tells-all-as-company-crumbles-around-him/>

<https://www.digitaltrends.com/android/history-of-samsungs-galaxy-phones-and-tablets/>

<http://www.dean.com/delta-model>

<http://sloanreview.mit.edu/article/the-delta-model-adaptive-management-for-a-changing-world/>

<http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>

<http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf> pp 15-16.

<http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/MISP2/Readings/detail/Reading-37.pdf>