

---

# La gestió estratègica del talent i la tecnologia

---

PID\_00272784

Javier Ramírez García

---

Temps mínim de dedicació recomanat: 5 hores



**Javier Ramírez García**

Enginyer superior de Telecomunicacions per la Universitat Politècnica de Catalunya, i llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses (UOC). Exerceix rols executius en grans multinacionals en l'àmbit de les tecnologies de la informació, alhora que exerceix com a consultor per a la UOC en diferents estudis de grau, postgrau i màster.

L'encàrrec i la creació d'aquest recurs d'aprenentatge UOC han estat coordinats per la professora: Mihaela Enache Zegheru (2020)

Primera edició: febrer 2020  
© Javier Ramírez García  
Tots els drets reservats  
© d'aquesta edició, FUOC, 2020  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realització editorial: FUOC

*Cap part d'aquesta publicació, incloent-hi el disseny general i la coberta, no pot ser copiada, reproduïda, emmagatzemada o transmesa de cap manera ni per cap mitjà, tant si és elèctric com químic, mecànic, òptic, de gravació, de fotocòpia o per altres mètodes, sense l'autorització prèvia per escrit dels titulars dels drets.*

# Índex

<b>Introducció.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Elements del cicle de vida de l'empleat.....</b>	<b>9</b>
1.1. Etapes del cicle de vida de l'empleat .....	9
1.1.1. Etapa de candidat .....	9
1.1.2. Etapa d'empleat .....	10
1.1.3. Etapa d'exempleat .....	11
1.2. Rols i responsabilitats .....	12
1.2.1. Equip de recursos humans .....	13
1.2.2. Equip directiu .....	15
1.2.3. Altres empleats .....	15
1.2.4. Xarxa Alumni .....	16
1.2.5. Clients i proveïdors externs .....	17
<b>2. La gestió del talent.....</b>	<b>18</b>
2.1. La captació del talent .....	18
2.1.1. Introducció .....	18
2.1.2. El cicle de vida del candidat: fases .....	21
2.1.3. Processos i eines en la captació del talent .....	24
2.2. La retenció del talent .....	35
2.2.1. Introducció .....	35
2.2.2. Gestió administrativa de recursos humans .....	40
2.2.3. Gestió de serveis de recursos humans .....	42
2.2.4. Gestió del talent .....	43
2.2.5. Gestió de la força de treball .....	46
2.3. Gestió de l'exempleat .....	48
2.3.1. Introducció .....	48
2.3.2. Processos per a la gestió del talent Alumni .....	48
2.3.3. Gestió de les dades dels Alumni .....	48
2.3.4. Gestió dels esdeveniments Alumni .....	49
<b>3. El mercat de la captació del talent.....</b>	<b>51</b>
3.1. Introducció .....	51
3.2. Anàlisi de forces en la gestió de recursos humans .....	52
3.2.1. Poder de negociació dels empleats .....	52
3.2.2. Poder de negociació dels proveïdors .....	53
3.2.3. Amenaça de nous competidors entrants .....	53
3.2.4. Amenaça de productes substituïts .....	54
3.2.5. Rivalitat entre els competidors .....	58
3.3. Un nou model complementari al de Michel E. Porter .....	58

---

<b>Bibliografia.....</b>	<b>63</b>
--------------------------	-----------

## Introducció

### El cicle de vida de l'empleat

Quan s'utilitza l'expressió **gestió del talent** s'està fent referència a un terme molt ampli, no solament en una **dimensió horitzontal** (les fases que tenen lloc) sinó també en una **dimensió vertical** (és a dir, els diferents contextos en els quals es pot parlar de gestió del talent).

Per això, i amb la finalitat de propiciar un enfocament estructurat, resulta convenient abordar-ho de manera sistemàtica. **En aquest mòdul, es tractarà la gestió del talent dins de l'àmbit de les organitzacions**, dividint-la en etapes i seguint el **cicle de vida de l'empleat**.

Si s'observen les definicions més habituals disponibles, de manera genèrica pot dir-se que el **cicle de vida de l'empleat** és el *període que transcorre des del moment en què l'empleat s'incorpora a l'empresa fins a l'extinció de la relació laboral*.

Convé, no obstant això, fer dues apreciacions respecte al terme *cicle de vida de l'empleat*:

- el fet que el cicle de vida (és a dir, la relació empresa-empleat) comença molt abans de la data de vinculació contractual, fins i tot en alguns casos uns quants anys abans;
- el fet que el terme *empleat* ha d'entendre's en el sentit més ampli possible, i no solament derivat d'una relació contractual específica.

Si s'atén a la definició d'*empleat* segons la Real Acadèmia Espanyola (RAE), el terme *empleat* es planteja, de fet, en **els termes més amplis possibles**, sense incidir en el tipus de vinculació que hi hagi entre les parts; de fet, ni tan sols es fa referència al fet que siguin necessàries dues parts:

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

De fet, quan ens endinsem un pas més en la definició del cicle de vida de l'empleat, s'aprecien grans divergències segons la font consultada. Aquestes divergències no solament succeeixen entorn de la **durada** del cicle de vida (en alguns casos, es considera l'extinció en la jubilació; en d'altres, la finalització del contracte per qualsevol causa), sinó també respecte a les **etapes** que el conformen.

## Definició

Randstad, per exemple, considera que la **finalització del cicle de vida de l'empleat** té lloc en el moment **final de la vida laboral** (és a dir, la jubilació o retir), al qual s'arriba a través de tres fases:

- La **fase de promesa**, o d'«inici del camí», que transcorre entre els 18 i els 30 anys.
- La **fase d'ímpetu**, o de «desenvolupament d'objectius», que transcorre entre els 30 i els 50 anys.
- La **fase de collita**, o de «realització», que acaba en la jubilació.

La definició anterior probablement s'ajustaria millor al concepte del **cicle de la vida laboral de les persones**, i no així al cicle de vida de l'empleat, ja que, en aquest últim cas, el concepte emprat va lligat intrínsecament a l'execució d'una ocupació o feina, no al fet d'estar en una etapa de la vida o una altra. Per tant, semblaria lògic que el **cicle de vida de l'empleat** vagi lligat no a la vida laboral de l'individu, sinó a la **realització d'una ocupació** (o feina) i, en tot cas, la vinculació que hi pugui haver entre l'empleat i l'organització que l'ocupa.

Aquesta idea està més alineada amb la **definició del cicle de vida de l'empleat** que fan altres organitzacions, com per exemple **TechTarget**, que estructura el cicle de vida de l'empleat en cinc etapes:

- **Reclutament**
- **Incorporació**
- **Planificació de la carrera professional**
- **Desenvolupament professional**
- **Finalització**

Les mateixes cinc etapes les assenyalava també **Balance Point**, una organització especialitzada en l'àrea de recursos humans.

Altres organitzacions structuren el cicle de vida del producte sobre la base d'un nombre diferent de fases, com és el cas de **6Q** (abreviatura de *6 Questions*), empresa que proporciona una plataforma per a la realització d'enquestes corporatives internes, i que defineix sis etapes:

- **Atracció de talent**
- **Reclutament**
- **Incorporació**
- **Desenvolupament**
- **Retenció**

## Bibliografia

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

## TechTarget...

és una empresa global especialitzada en la consultoria de recursos humans, i el model de negoci de la qual es basa en un *hub* que posa en contacte proveïdors, clients i intel·ligència i recerca sobre eines i processos en l'àrea de recursos humans.

## Bibliografia

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

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

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

## 6 Questions

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

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

- **Separació**

O també, l'organització **HR4free**, la missió de la qual és posar a disposició de les empreses i organitzacions de manera gratuïta les eines, processos i tècniques per a la gestió de recursos humans. En aquest cas, HR4free defineix quatre fases del cicle de vida de l'empleat:

- **Reclutament**
- **Integració**
- **Desenvolupament**
- **Sortida**

Tots els models descrits anteriorment, així com molts d'altres accessibles a través de diferents canals, tenen en comú un nombre d'etapes similars. No obstant això, sorprèn el fet que **tots ells consideren com a finalització del cicle de vida de l'empleat el moment en què l'empleat deixa l'empresa**, especialment en un context com l'actual, en el qual les **organitzacions d'Alumni**, molt habituals en universitats i escoles de negoci, han traspassat la frontera del context educatiu per a instal·lar-se –amb èxit– en el **context empresarial**.

**Les xarxes d'Alumni cada vegada estan guanyant més pes en el context empresarial**, especialment en el cas de multinacionals com, per exemple, Accenture, esmentada anteriorment, o d'altres com McKinsey & Company, Microsoft, Hewlett-Packard, Dell, Gap Inc. i Oliver Wyman.

De fet, és precisament en el **context de recursos humans**, i específicament en la **captació de talent**, on les xarxes d'Alumni tenen un dels impactes més grans, tal com descriu Sophie Clowes a *Financial Times*, o David Burkus a *Forbes* en la seva anàlisi sobre l'impacte de la xarxa Alumni en la consultora estratègica McKinsey & Company.

Tenint en compte tots els elements anteriors, a continuació es proposa una definició del cicle de vida de l'empleat des d'un **punt de vista integral** quant a la **relació entre l'empleat i l'empresa** al llarg de les diferents etapes de la relació, i sense la limitació del vincle contractual que hi pugui haver o no entre ambdues parts.

#### HR4free

<http://hr4free.com/>  
<http://hr4free.com/en/hr-business-processes-and-employee-life-cycle-management>

#### Bibliografia

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

#### Bibliografia

<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>

## Definició 2

El **cicle de vida de l'empleat** comprèn el conjunt d'etapes des que una persona es converteix en **candidat potencial** per ser empleat d'una organització, i que pot perdurar en el temps **més enllà de la finalització del vincle entre l'empleat i l'organització**, i fins i tot transcendir al mateix cicle vital de la persona.

## Reflexió

Hi ha molts exemples d'aquest tipus, però un àmbit molt clar on això succeeix és la ciència. Per exemple, el físic teòric, astrofísic, cosmòleg i divulgador científic **Stephen Hawking** va estar vinculat a la Universitat de Cambridge durant més de tres dècades, en la qual va ocupar la càtedra Lucasiana de Matemàtiques des de 1979 fins a la seva jubilació l'any 2009, com també havia fet anteriorment Isaac Newton, un dels científics més rellevants de la història, entre 1669 i 1696. No obstant això, el llegat de Stephen Hawking i la seva vinculació a la Universitat de Cambridge transcendeix més enllà d'aquesta data, fins a la seva mort el 14 de març de 2018. El *llegat*, per tant, és un concepte que pot alterar la definició del cicle de vida de l'empleat.



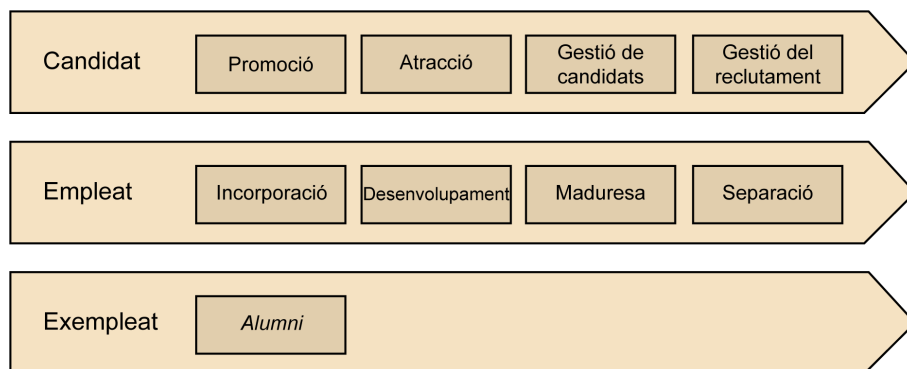
# 1. Elements del cicle de vida de l'empleat

## 1.1. Etapes del cicle de vida de l'empleat

De la definició anterior es pot concloure que la relació amb l'empleat pot tenir diferents tipus d'origen, tot i que aquest origen sempre és definit i identificable en el temps. Per contra, en el cas de la **finalització del cicle de vida de l'empleat**, aquest moment pot ser més difícil de determinar, atès que en alguns casos podria no ser tan evident el moment en què ha acabat la relació –especialment arran de l'aparició de les xarxes corporatives d'Alumni, ja que els exempleats poden seguir vinculats a l'empresa en major o menor mesura.

En qualsevol cas, de manera genèrica, les **etapes** que conformen el cicle de vida de l'empleat, que poden variar segons el tipus d'organització i el context, són les tres que es mostren en l'esquema que es presenta a continuació, subdividides alhora en diferents fases.

Figura 1. Cicle de vida de l'empleat



Font: elaboració pròpia.

### 1.1.1. Etapa de candidat

Durant l'etapa de candidat és quan tenen lloc les accions que s'emmarquen en el procés de **captació del talent**. La captació del talent té a veure amb la gestió del cicle de vida del candidat, a través del qual les **organitzacions atreuen persones i hi estableixen un vincle professional** que podrà acabar o no en una relació laboral.

El fet que **una persona no sigui formalment treballadora d'una organització** i, per tant, no hi intervingui un contracte formal, **no implica que no hi hagi una relació i que no hi hagi obligacions mútues per ambdues parts**. Aspectes com la privadesa i la protecció de dades personals en són un exemple clar.

La gestió del cicle de vida del candidat pot estructurar-se en les **fases** següents, i pot donar-se el cas que no totes les empreses duguin a terme una gestió activa de totes elles:

- **Promoció**
- **Atracció**
- **Gestió de precandidats**
- **Gestió del reclutament**

Durant aquesta etapa **les organitzacions duen a terme iniciatives per a promocionar-se en els àmbits de captació de talent**, que poden incloure tant **entorns tradicionals** (per exemple, fires, fòrums universitaris o col·laboracions universitat-empresa) com **nous entorns en el context de les tecnologies de la informació** (xarxes socials, fòrums en línia, reportatges a la premsa digital...).

Durant aquest període és habitual que les organitzacions **recol·lectin algunes dades de potencials candidats en el futur**, especialment en àmbits més especialitzats i amb més demanda, com, per exemple, en alguns fòrums universitaris, on les empreses recullen dades d'alumnes fins i tot dos o tres anys abans de la finalització dels seus estudis, amb el propòsit de poder fer-ne un seguiment actiu posterior.

**La captació del talent finalitza en completar l'etapa del reclutament**, és a dir, en el moment en què el fins llavors candidat i l'organització formalitzen un contracte de treball. Més endavant, en aquest mòdul, es presenta la fase de captació de talent amb més detall.

### **1.1.2. Etapa d'empleat**

Igual que succeeix amb l'etapa de captació de talent, l'etapa d'empleat pot estructurar-se en diferents fases, les quals, si bé varien en funció de la bibliografia consultada, tenen un rerefons comú en tots els casos. En aquest cas, i amb la finalitat de simplificar l'estudi, s'aborda l'etapa de l'empleat amb una estructura de només quatre fases:

- **Incorporació**
- **Desenvolupament**
- **Maduresa**

- **Separació**

### **Fase d'incorporació**

És la fase en la qual el nou empleat **s'incorpora a l'organització**. Inclou tasques com, per exemple, les **formacions inicials**, l'explicació dels procediments interns, la formació específica que pugui requerir-se per a la posició que s'ha de cobrir, el compliment dels requisits previs específics necessaris per al lloc de treball (per exemple, anàlisis mèdiques, proves específiques...).

Depenent de les tasques inherents a la fase d'incorporació, podran ajuntar-se en el temps amb les específiques de les fases posteriors.

### **Fase de desenvolupament**

És la fase en la qual l'empleat **es desenvolupa i progressa en l'organització fins a aconseguir el punt màxim de maduresa i acompliment**. Tenint en compte el tipus d'organització, lloc de treball i qualificacions i potencial de l'empleat, la fase de desenvolupament pot variar quant a durada i recorregut.

### **Fase de maduresa**

Una vegada l'empleat **ha complert amb el seu desenvolupament màxim, i a priori no sembla raonable la perspectiva de continuar evolucionant, s'arriba a la fase de maduresa**.

En aquest punt, **les necessitats i expectatives de l'empleat són clarament diferents** a les que tenia durant la fase de desenvolupament. Per això, és fonamental que les empreses disposin de procediments per a poder garantir la satisfacció i el compromís dels empleats fins i tot en aquesta fase.

### **Fase de separació**

Aquesta és l'última fase en la qual **l'empleat i l'organització mantenen encara un vincle contractual** i, per tant, és l'etapa en la qual **es posa fi al contracte laboral**. L'extinció d'aquest contracte pot respondre a diferents motius, ja siguin iniciats per l'**empleat** (canvi de treball, jubilació...) o per l'**organització** (extinció del contracte, transferència a una altra organització...).

#### **1.1.3. Etapa d'exempleat**

La **finalització de la relació contractual no significa l'extinció del vincle entre l'organització i l'exempleat**. Com s'ha indicat anteriorment, en l'actualitat hi ha mecanismes i eines, com les xarxes Alumni, que permeten mantenir la relació entre l'organització i l'exempleat en el temps.

## Les xarxes Alumni tenen dues aplicacions fonamentals:

- La primera és a l'àrea de **recursos humans**, ja que permet que les organitzacions comuniquin als seus exempleats les necessitats de perfils buscats. El fet que un exempleat **pugui recomanar un candidat** (o fins i tot ell mateix, si volgués tornar) representa un gran avantatge pel mateix fet que s'indicava anteriorment respecte al **referral bonus**: el coneixement de l'exempleat de les dues parts implicades (organització i potencial candidat) incrementa les probabilitats d'èxit.
- El segon avantatge de les xarxes Alumni és el mateix **networking entre l'organització i els exempleats**, així com els exempleats entre ells mateixos. La creació d'aquest tipus de xarxes incrementa les probabilitats de generar oportunitats de col·laboració futures.

### Exemple 1. Accenture Alumni Network

Els antics empleats d'Accenture continuen sent membres de la família. Per això hi mantenim el contacte arreu del món a través de la xarxa Alumni d'Accenture.

La pàgina web de la xarxa Alumni d'Accenture és la teva porta d'entrada a tots els **avantatges del programa Alumni**. Compta amb més de 250.000 membres registrats i programes actius en cinquanta països, en els quals se celebren més de 150 esdeveniments l'any. Pots mantenir-te en contacte amb companys i amics d'Accenture per continuar augmentant la teva xarxa de contactes arreu del món, ja sigui en persona o en línia.

Si creus que podria interessar-te tornar a Accenture o vols mantenir obertes les teves opcions professionals per al futur, et convidem a visitar el nostre Career Portal a la xarxa Alumni d'Accenture.

Figura 2. Portal d'Accenture Alumni Network



Font: Accenture, <https://www.accenturealumni.com/>.

## 1.2. Rols i responsabilitats

En aquesta secció s'analitzen els diferents rols que intervenen al llarg del cicle de vida de l'empleat, així com les funcions i la interacció que es duen a terme en cadascuna de les etapes analitzades anteriorment.

Els rols analitzats són cinc:

1. L'equip de recursos humans
2. L'equip directiu
3. La resta dels empleats de l'organització

#### 4. La xarxa Alumni (quan n'hi hagi)

#### 5. Els clients i proveïdors (externs) de l'organització

Taula 1. Rols i responsabilitats al llarg del cicle de vida de l'empleat

Fases	Equip d'R. H.	Equip directiu	Altres empleats	Xarxa Alumni	Clients i prov.
1.1 Promoció	●	●	◐	◐	
1.2 Atracció	●	◐	◐		
1.3 Gestió de candidats	●				
1.4 Gestió del reclutament	●	◐	◐		
2.1 Incorporació	●		◐		
2.2 Desenvolupament	●	●	●		
2.3 Maduresa	●	◐	●		
2.4 Separació	●	◐			
3.1 Alumni	●	●	◐	●	◐

En la taula anterior els símbols ● i ◐ representen el grau d'implicació de cada rol en l'àmbit de recursos humans.

És important recalcar que el grau d'implicació en cada cas no és comparable des del punt de vista de proporcionalitat. Per exemple, si ens centrem en la fase de *reclutament*, la lectura correcta respecte a la implicació dels diferents equips és que l'equip de recursos humans és qui porta el pes i la coordinació del procés, en el qual, així mateix, és necessària la col·laboració de l'equip directiu, així com de la resta dels empleats.

##### 1.2.1. Equip de recursos humans

L'equip de recursos humans és el que té una implicació més gran en el seguiment i l'evolució al llarg del cicle de vida de l'empleat. Aquesta no solament és una de les funcions principals de l'àrea de recursos humans, sinó també una de les més crítiques per a l'empresa, ja que no solament l'èxit, sinó la mera supervivència de qualsevol empresa, depenen necessàriament de la qualitat i capacitat de la seva plantilla.

- Quant a la **promoció, atracció i gestió de candidats**, l'equip de recursos humans és habitualment qui duu a terme el primer contacte entre l'empresa i els futurs candidats i/o empleats, a través de fires, sessions

de treball, publicacions, etcètera (tot i que en moltes d'aquestes ocasions compten, a més, amb el suport d'altres perfils, com es veurà més endavant). Exemples d'aquest tipus de col·laboracions inclouen les fires d'ocupació universitàries, els programes de conferències, els acords de col·laboració universitat-empresa, etcètera.

- En relació amb les tasques de **reclutament**, de nou l'equip de recursos humans és qui porta el pes d'aquest procés. Si bé són els responsables de les diferents àrees de l'empresa, juntament amb l'equip directiu, els qui defineixen les necessitats (perfils, nombre de vacants...), és l'equip de recursos humans qui posteriorment gestiona el procés de selecció, des de la cerca dels candidats fins a la signatura del contracte.
- En el cas de la **incorporació** de l'empleat, la distribució de tasques pot variar segons la grandària i el sector de l'organització. No obstant això, en organitzacions a partir d'una certa grandària, el cas més habitual és que sigui també l'equip de recursos humans qui es responsabilitzi del procés d'acollida i incorporació del nou empleat, i porti el pes de la gestió de les formacions inicials respecte als processos i procediments interns.
- Si bé la fase de **desenvolupament** té un alt grau de dependència amb la funció i evolució del mateix empleat i de l'equip en el qual es troba, l'equip de recursos humans és qui habitualment i de forma periòdica monitoritza l'evolució de l'empleat, recollint dades d'aquesta evolució (projectes completats, grau de consecució dels objectius, nivell de desenvolupament, potencial...) per tal de poder recolzar l'empleat al llarg de la seva carrera professional.
- En tots els casos, sigui al nivell que sigui, arriba el moment en què l'empleat aconsegueix la fase de **maduresa**, on les perspectives de creixement i desenvolupament professional dins de l'organització o bé ja no formen part de l'objectiu, o bé les probabilitats que es produeixi són remotes. En aquest cas, les motivacions de l'empleat podran haver variat, i per això és important que, des d'un punt de vista formal, liderat per l'equip de recursos humans, es coneguin quines són aquestes motivacions (per exemple, estabilitat, balanç entre vida personal i professional, flexibilitat d'horaris...) per tal de poder mantenir el nivell d'implicació. És important recalcar que aquesta no és una funció exclusiva de l'equip de recursos humans –que únicament gestiona el procés–, sinó que es tracta d'una responsabilitat compartida entre diferents grups de l'organització, especialment l'equip executiu i la resta dels empleats.
- El procés de **separació** o de finalització de la relació contractual és de nou un procés que queda sota el lideratge de l'equip de recursos humans, tot i que és fonamental que, en tots els casos, hi hagi la implicació d'algun dels representants vàlids de l'empresa, com és el cas del responsable immediat

de l'empleat i, idealment, també del membre de l'equip executiu responsable de l'àrea.

En el cas de la separació, ha de tenir-se en compte que, excepte una situació de causa major, solament un petit percentatge de les baixes d'empleats es deuen a una decisió unilateral duta a terme per l'empresa, per la qual cosa és important, per a ambdues parts, procurar que aquest procés es dugui a terme amb l'adequada formalitat i cordialitat i, d'aquesta manera, no perjudicar possibles col·laboracions futures entre l'exempleat i l'organització.

- Finalment, la **gestió de les xarxes Alumni**, així com l'organització i gestió de comunicacions i esdeveniments amb exempleats, la duu a terme l'equip de recursos humans, que novament compta amb la implicació d'altres grups de l'organització, com l'equip executiu (atenent a les sessions), altres empleats (per exemple, en les presentacions d'algunes iniciatives dutes a terme per l'empresa) o clients (participant també en reunions d'Alumni).

### 1.2.2. Equip directiu

Referent a l'equip directiu de les organitzacions, en relació amb el cicle de vida de l'empleat, les fases en les quals té una incidència més gran són aquelles en les quals **actuen en representació de l'empresa davant l'exterior** (és a dir, les fases de *promoció*, *atracció* i *Alumni*), així com durant l'etapa de *desenvolupament* dels empleats.

La resta de les fases en les quals participa l'equip directiu, encara que en menor mesura, són les de **reclutament**, en què actua com a màxim escalafó de representació de l'organització davant el candidat; **maduresa**, moment en què ha de mantenir la motivació de l'empleat el desenvolupament del qual ja ha finalitzat, i ha de fer-li sentir que és encara necessari per a l'organització, i **separació**, moment clau en què ha de garantir-se que ambdues parts duen a terme l'extinció contractual amb mútua satisfacció, i així deixar oberta l'opció de col·laboracions futures (i fins i tot, una reincorporació en el cas que l'empleat opti per tornar).

### 1.2.3. Altres empleats

Els empleats de qualsevol organització han de tenir una responsabilitat directa en el suport a la resta dels treballadors durant la seva trajectòria professional, la qual cosa inclou les etapes de **desenvolupament** i **maduresa** íntegrament.

#### Reflexió

En relació amb aquesta última, si bé l'equip directiu no està implicat en les tasques diàries de supervisió i execució de les tasques, això no elimina la clara responsabilitat de la capa executiva de l'organització a provisionar i fomentar un entorn en el qual tots els empleats puguin desenvolupar-se de forma justa i en igualtat de condicions.

En algunes organitzacions, aquesta funció de suport i acompanyament està tipificada formalment com a part de les responsabilitats de cada empleat a partir d'un cert nivell. Aquesta funció adquireix diferents noms en funció de l'organització, com ara *mentor* o *career counselor*.

### Reflexió

La funció de mentor és incompatible amb la de supervisor de manera simultània, ja que la figura del mentor obre una via de comunicació a l'empleat també per a la resolució de qualsevol conflicte laboral, en la qual el supervisor podria ser una de les parts implicades.

#### El mentor o *career counselor*

La funció del mentor o *career counselor* l'exerceix sempre algú de l'organització que està situat jeràrquicament per sobre de l'empleat (que exerceix la funció de *mentorat*). La funció del mentor és la d'orientar el mentorat i donar-li suport al llarg de la seva carrera professional, ajudant-lo a aconseguir els objectius plantejats.

Algunes de les funcions que poden exercir els mentors són:

- Donar suport en la definició i consecució dels objectius professionals.
- Donar suport en l'acompliment i selecció de la carrera professional dins de l'organització.
- Donar suport per a la comprensió de la funció de l'empleat, les expectatives.
- Donar suport en la definició de les necessitats de formació.
- Oferir retorn personalitzat (*feedback*) a l'empleat sobre l'acompliment, i ajudar-lo en la definició de mecanismes de millora i evolució dins de l'organització.
- Donar suport en la resolució de dubtes o preocupacions de l'empleat.
- Donar suport en la resolució de conflictes laborals o personals que puguin tenir un impacte en la relació laboral entre l'empleat i l'organització.

Adicionalment, podran participar en altres fases del cicle de vida de l'empleat, com la **promoció i l'atracció** (assistint i participant en fires, fòrums universitaris... com a suport a l'equip de recursos humans), el **reclutament** (fent entrevistes a candidats), la **incorporació** (participant en les formacions inicials i sessions d'orientació als nous empleats) i **Alumni** (col·laborant en trobades i conferències).

#### 1.2.4. Xarxa Alumni

La participació principal de la xarxa Alumni d'exempleats es produeix lògicament en les sessions dirigides a aquest col·lectiu, que solen estructurar-se en forma de conferències, trobades o jornades.

Les xarxes Alumni, com s'ha esmentat anteriorment, exerceixen un paper fonamental en moltes organitzacions, ja que a més d'establir un canal per a la **incorporació de nous professionals** a partir d'exempleats que tenen coneixement directe de l'organització, també tenen un paper clau en el desenvolupament de negoci mitjançant **noves oportunitats**.

La xarxa Alumni és també un gran actiu per a la captació de nou talent per part de les organitzacions, ja que els missatges positius que puguin donar-se d'una organització adquireixen especial rellevància quan procedeixen de persones rellevants que ja no formen part d'aquesta organització i, per tant, (des d'un punt de vista *estètic*, si més no) no són part interessada.



### **1.2.5. Clients i proveïdors externs**

De la mateixa manera que el cas de la xarxa Alumni, els agents externs, com els mateixos clients i proveïdors de l'organització, formen part també d'un important col·lectiu a l'hora de representar i parlar en favor de l'organització.

## 2. La gestió del talent

Com s'ha esmentat anteriorment, la locució *gestió del talent* comprèn un espectre massa ampli i complex com a procés. Per aquest motiu, en la mateixa introducció d'aquest mòdul se'n proposa un enfocament estructurat, basat en l'anàlisi dels processos de gestió del talent al llarg del *cicle de vida de l'empleat*.

La gestió del talent no solament s'aplica a **treballadors** formalment vinculats a l'empresa o organització mitjançant un contracte laboral, sinó a qualsevol de les **persones** que exerceixen una feina retribuïda per a una empresa o organització, independentment que la seva relació laboral estigui formalitzada amb altres empreses o organitzacions (per exemple, la gestió del talent també s'aplica a personal subcontractat, autònoms, socis, etcètera).

L'estudi de la gestió del talent s'estructura en tres parts o processos:

- La captació del talent
- La retenció del talent
- La gestió del talent Alumni

### 2.1. La captació del talent

#### 2.1.1. Introducció

Com en qualsevol àmbit empresarial, i per descomptat també en l'àrea de recursos humans, tots els processos, i especialment la captació del talent, han estat sotmesos a una **ràpida transformació a causa de la incorporació i irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC)**. A més de ràpida en el temps, aquesta transformació ha estat també tecnològicament disruptiva, ja que s'ha passat de processos altament manuals i poc integrats a processos molt sofisticats i amb un elevat grau d'integració.

#### Una mica de perspectiva històrica...

La majoria dels portals i plataformes en línia per a la cerca d'ocupació van sorgir a mitjan dècada dels noranta, en ple *boom* de les TIC. En el transcurs de mesos o, com a màxim, pocs anys, van aparèixer centenars de plataformes de cerca d'ocupació que van evolucionar ràpidament.

Algunes de les plataformes creades llavors encara perduren avui dia, com és el cas de **Monster.com**, que va sorgir l'any 1994 amb el nom The Monster Board, com la **primera plataforma en línia de cerca d'ocupació i repositori de currículums**. Avui dia, Monster.com continua sent una de les principals plataformes per a la cerca d'ocupació a escala mundial.

**CareerBuilder**, sorgida el 1995, és també avui dia una de les principals plataformes, i ha evolucionat mitjançant el desenvolupament d'eines per a la gestió de la captació del talent per part de les organitzacions.

#### Què hi ha de LinkedIn?

Si se situa el focus en els anys noranta, LinkedIn no era encara un projecte empresarial. De fet, la irrupció de LinkedIn al mercat no va tenir lloc fins a l'any 2003, quan el seu fundador, **Reid Hoffman**, va idear una **xarxa social de caràcter professional, amb un focus específic en el networking**. El juny de 2019, LinkedIn se situava com una de les principals xarxes socials tenint en compte tots els àmbits, i la primera en l'àrea de recursos humans. Segons Kinsta, LinkedIn comptava l'agost de 2019 amb més de 575 milions d'usuaris i 260 milions actius mensualment. El 2016, es va anunciar l'adquisició de LinkedIn per part de Microsoft en una transacció l'import total de la qual va ascendir a 26.200 milions de dòlars.

#### No hi ha res més?

Potser resultaria temptador pensar que la irrupció de LinkedIn no va deixar lloc a l'aparició de noves plataformes... fins que van sorgir nous participants com, per exemple, Glassdoor. Llançat el 2008, Glassdoor és una plataforma sorgida inicialment per a

incrementar la transparència en el lloc de treball.

Aquesta transparència es busca a partir de la publicació d'informació, com ara dades salarials, satisfacció de l'empleat, valoració de l'executiva, beneficis empresarials, qualitat de les oficines, etcètera, a partir de les aportacions individuals que fan els empleats de les diferents organitzacions de manera anònima. Glassdoor també ofereix funcions per a la cerca de treball, amb més de 12 milions d'ofertes publicades pels seus més de 67 milions d'usuaris actius mensuals. El setembre de 2019, Glassdoor es va expandir a Espanya i Itàlia.

#### Bibliografia

<https://www.monster.com/> [Data de consulta: octubre de 2019]

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

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

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

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

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

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

#### L'evolució de la captació de talent

Es denomina **reclutament 1.0** el mètode tradicional per a la captació de talent i contractació, basat en suports com ara **agències de contractació, premsa escrita** o fins i tot la **interacció directa entre persones**. Els processos també tenien un baix grau de tecnificació, basats en transmissions mitjançant correus ordinaris o, com a màxim, enviaments per fax. Aquesta fase va tenir lloc fins a aproximadament mitjan dècada dels noranta del segle passat.

El **reclutament 2.0** va suposar una important transformació quant a la captació del talent a causa de la **ràpida adopció d'internet** i l'aparició dels primers **portals de cerca d'ocupació**. No obstant això, pot dir-se que no va haver-hi l'evolució ni el reemplaçament en els processos, sinó la coexistència de tots dos. El reclutament 2.0 comparteix amb el reclutament 1.0 una de les característiques més determinants d'aquesta etapa: únicament estaven dirigits a **candidats en cerca activa**, i ometia tots aquells potencials candidats que en un determinat moment no consideraven un canvi laboral. Segons un estudi de Matthew Jeffery i Amy McKee (2012), els primers representen tan sol un 10 % del mercat.

A més del fet que únicament un 10 % de les persones està en cerca activa de feina, Jeffery i McKee van detectar una altra **sèrie de problemàtiques** derivades dels models de reclutament 1.0 i 2.0:

- El 90 % de les persones que no estan en cerca activa de feina és amb tota probabilitat el grup que conté «els millors possibles candidats».
- Totes les persones són potencials candidats o *ambaixadors de la marca*.
- La promoció, voluntària i involuntària (en anglès, *employer branding*), és fonamental per a atreure candidats.
- No es té el control del que opinen les persones, per la qual cosa és fonamental dur a terme accions perquè aquestes opinions siguin positives.
- És essencial construir relacions i comunitats amb les persones que siguin o puguin convertir-se en candidats. En això, les xarxes socials exerceixen un paper fonamental.

Amb el **reclutament 3.0** es va donar resposta a les limitacions que hi havia mitjançant la **creació de comunitats en les quals empreses i persones** (tant candidats reals com potencials en un futur) podien mantenir un cert grau d'interacció, i on la **promoció i el màrqueting** podien desenvolupar-se de manera senzilla i eficaç. Un clar exemple són les **comunitats de xarxes socials** com LinkedIn, en les quals qualsevol persona pot *seguir* una empresa, de manera que es crea així aquest vincle que estableix un canal de comunicació entre persones i organitzacions.

En paraules del mateix Jeffery (2011), en contraposició al

«reclutament 3.0, centrat i focalitzat en la creació de comunitats, el reclutament 4.0 es basa estrictament en el valor que generen aquestes comunitats, tant real com percebut».

Això constitueix un canvi fonamental de paradigma, que estableix com a principis bàsics del **reclutament 4.0** els següents:

- Observar la captació del talent com **un element generador de beneficis** i no com un centre de cost.

## Bibliografia

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*.

## Reflexió

Durant aquesta fase van aparèixer i es van desenvolupar una gran varietat de comunitats, amb el risc –sovint real– d'una gestió desigual per part de les organitzacions, fet que va resultar en un contingut diferent i desalineat en diferents xarxes, la qual cosa es traduïa no solament en una experiència desigual per a les persones, sinó també en un risc a causa de l'elevada exposició de la xarxa i la facilitat de comunicació en aquesta.

## Bibliografia

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

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

- Reduir (o eliminar) el paper de les agències de captació de talent, a causa de la **integració directa entre candidats i organitzacions** entorn de les comunitats.
- Desenvolupar el **crowdsourcing**, que podria definir-se com  
«l'externalització de certes tasques que tradicionalment són dutes a terme per empleats, deixant-les a càrrec d'un grup nombrós de persones o comunitat, mitjançant una convocatòria oberta».
- Generar i publicar **contingut premium** o de pagament en plataformes en línia, xarxes socials i aplicacions mòbils.
- Usar la **ludificació** en la promoció, atracció i captació de talent.

**Quines són les perspectives futures en l'àmbit de la captació de talent? Hi haurà un reclutament 5.0?** No hi ha dubte que el continu avanç tecnològic provocarà nous canvis i processos en la captació de talent, per tant la pregunta no ha de plantejar-se en termes de si hi haurà o no reclutament 5.0, sinó quan arribarà. Alguns dels canvis que podrien arribar (alguns d'ells ja succeeixen de manera puntual en alguns casos) són els següents:

- El mòbil com a canal central per a la gestió de la captació.
- Ús de tecnologies com ara aprenentatge automàtic i intel·ligència artificial en la captació del talent, que farà el procés molt més precís.
- Ús de tecnologies com ara realitat augmentada i màrqueting disruptiu en les diferents etapes del cicle de vida del candidat.
- Organitzacions que desenvolupin les seves pròpies plataformes de formació, amb la finalitat de dissenyar *a mida* els futurs treballadors.
- Noves modalitats contractuals amb més flexibilitat.
- Més especialització encara de les agències de captació de talent.

### 2.1.2. El cicle de vida del candidat: fases

#### Promoció

La fase de promoció comença en el moment en el què l'organització duu a terme, de manera voluntària o involuntària, la promoció mateixa.

Les accions voluntàries que es duen a terme per a la promoció empresarial són fàcilment comprensibles i no requereixen gaire explicació. No obstant això, sí que val la pena incidir breument en les **accions involuntàries**, tot i que el mateix terme podria no ser precís respecte al seu significat: en ocasions resulta complex justificar quan una acció és voluntària o involuntària, ja que fins i tot el fet de no decidir és en si mateix una decisió.

#### Bibliografia

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

#### Reflexió

Malgrat que Jeffrey (2011) planteja «la fi de les agències de captació», seria convenient precisar que és probable que aquestes segueixin tenint rols importants en sectors més especialitzats i/o amb rols molt concrets. Per això, més que preveure la *desaparició*, considerem que seria més adequat parlar d'una sofisticació i especialització del rol de les agències de contractació, que portaria a la probable desaparició d'aquelles que no duguin a terme la transformació de la seva base de negoci.

Per a evitar entrar en una espiral semàntica, es pren com a definició de *promoció involuntària* aquella en la qual l'**organització no gestiona de manera activa l'efecte de les accions i polítiques que es projecten a l'exterior i generen o modifiquen les opinions que les persones en tenen.**

### Exemple 2. Volkswagen

Són molts els exemples d'empreses la imatge de la qual ha estat sotmesa a l'escrutini públic per alguna de les seves accions. Alguns com, per exemple, el cas Enron, revelat l'octubre de 2001, van portar la firma fins a la fallida en pocs mesos. Uns altres, com el també conegut cas Volkswagen (denominat en la premsa anglosaxona com *dieselgate*), no han posat en risc la viabilitat de l'empresa, però sí que en poden afectar severament la imatge.

La promoció està intrínsecament vinculada amb el que a la fi dels anys cinquanta i principis dels seixanta es va denominar **responsabilitat social corporativa** (RSC), definida per la ISO 26000 com:

«La responsabilitat d'una organització respecte als impactes de les seves decisions i activitats en la societat i el medi ambient, per mitjà d'un comportament transparent i ètic.»

### Atracció

De la mateixa manera que en la fase de promoció poden tenir lloc accions realitzades de forma no voluntària per les organitzacions, durant la fase d'atracció sí que hi ha una **clara voluntat de captar l'atenció dels possibles futurs candidats.**

No es tracta, per tant, de generar una opinió en els candidats futurs, sinó de **fer accions de manera planificada i estructurada** amb la finalitat que les persones vulguin treballar per a l'organització.

Alguns exemples d'accions que fan les organitzacions per atraure persones són, per exemple, el **patrocini d'esdeveniments, la participació en fires i fòrums universitaris o els programes de beques.**

### El Banc Santander

L'entitat Banc Santanderés considerada l'**organització privada que més fons destina a programes d'ajudes i beques per a estudi i recerca.** Des de l'any 2002, ha destinat més de 1.700 milions d'euros i des del 2005 ha concedit més de 360.000 beques. Solament el 2019, va destinar 121 milions d'euros a donar suport a l'educació superior mitjançant diferents programes acadèmics en més de 1.200 universitats d'arreu del món en més de vint països, incloses més de 73.000 beques i ajudes a l'estudi i recerca tant a estudiants com a professors.

### Bibliografia

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

*Harvard Business Review*. [Data de consulta: octubre de 2019]. Disponible a: [https://elpais.com/tag/caso\\_volkswagen/a](https://elpais.com/tag/caso_volkswagen/a)

### Bibliografia

[https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/és\\_ÉS/Corporatiu/Sala-de-comunicacion/2019/03/07/Banc-Santander-concedio-mes-de-73000-beques-i-ajudes-a-universitaris-en-2018.html](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/és_ÉS/Corporatiu/Sala-de-comunicacion/2019/03/07/Banc-Santander-concedio-mes-de-73000-beques-i-ajudes-a-universitaris-en-2018.html) [Data de consulta: octubre de 2019]

Figura 3

The screenshot shows the Santander Becas website interface. At the top, there are navigation options like 'Idioma', 'Inicia sesión', and 'Regístrate'. Below that, there are category tabs: 'Categorías', 'Movilidad', 'Investigación', 'Estudios', 'Premios', 'Cursos/Formación', and 'Prácticas'. A search bar is labeled 'Buscar más becas'. Three scholarship cards are displayed:

- Escuela Complutense Latinoamericana:** Abierta hasta 11/10/2019. Dirigida a Doctores, doctorandos, graduados, posgraduados, personal asociado a la universidad, investigadores, profesores, estudiantes y otros. 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. 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. Duración de la beca: 1 curs acadèmic. Plazas: 30 becas. Dotación económica: 200 €, 500 €, 1.200 €.

Font: elaboració pròpia.

## Gestió de precandidats

La fase de gestió de precandidats (procés conegut també com a fase de *gestió del pipeline*) es basa principalment en la **identificació i el registre de tots aquells perfils potencials que en algun moment a mitjà termini** (fins i tot uns quants anys) l'organització ha de contactar per a avaluar una possible contractació.

Una de les grans fonts de precandidats són les accions de promoció i atracció de talent dutes a terme per les organitzacions, tal com s'ha vist en el punt anterior, com, per exemple, la participació en fòrums universitaris.

Exemples de tipologies de dades relacionades amb la gestió dels precandidats són:

- Dades **identificatives** de la persona, comunament denominades *dades personals*. Malgrat que s'intenta evitar aquesta denominació, pràcticament la totalitat de les dades del precandidat podrien ser considerades *dades personals* segons les directrius recents de protecció de dades.
- Dades **acadèmiques**, referents a la formació i acompliment.
- Dades **laborals**, referents a les ocupacions laborals anteriors de la persona.
- **Altres dades personals**, com, per exemple, certificacions, reconeixements i altres aspectes destacables.

### El concepte pipeline

*Pipeline* és un terme anglosaxó la traducció literal del qual al català és *canonada* o *conduïda*. En l'àmbit empresarial, aquest terme s'utilitza per a il·lustrar un **flux d'individus o elements que es disposen a formar part d'un procés o organització**. Per exemple, es pot denominar *pipeline de candidats* el conjunt de persones que formen part d'un procés de selecció, o *pipeline d'oportunitats* el conjunt de clients o projectes potencials als quals fa front una organització com a part del seu procés de venda.

- **Dades per a la gestió posterior**, relacionades no amb el candidat personalment, sinó amb aspectes relacionats amb el moment i el protocol mitjançant el qual van ser captades les dades, elements de classificació dels precandidats, etcètera.

### Gestió del reclutament

Segons el criteri seguit pels diferents autors, alguns consideren que la gestió del reclutament constitueix l'última fase abans de la gestió de l'empleat com a tal, mentre que d'altres la inclouen com la primera etapa de la gestió de l'empleat. En aquest cas, s'ha optat per incloure-la com **l'última etapa del procés de gestió de candidats**, pel simple fet que tots els candidats participen en el procés de reclutament (en major o menor mesura), sense que tots arribin a ser empleats.

En el cas de les activitats relacionades amb la gestió del reclutament, poden variar significativament segons l'organització i el tipus de posició que s'hi ocuparà. Algunes de les àrees o processos que poden identificar-se en el context de la gestió del reclutament són els següents:

- **Dades del candidat** (per exemple, el currículum)
- **Dades de proves escrites**
- **Dades d'entrevistes fetes**
- **Dades de sessions conjuntes** (dinàmiques de grup)

Segons la posició que es cobrirà, tant l'estructura com les fases i els continguts d'aquestes activitats podran presentar variacions, com, per exemple, un panell d'entrevistadors de forma simultània, un menjar entrevista, proves d'acompliment tècnic, etcètera.

### 2.1.3. Processos i eines en la captació del talent

L'anàlisi proposada per als processos i eines en la captació de talent s'estructura en les mateixes fases tractades anteriorment en la secció 2.1.2 «Promoció, atracció, gestió de precandidats i reclutament».

#### Fase de promoció

En la secció anterior s'ha indicat que la promoció de les organitzacions pot dur-se a terme amb accions tant voluntàries com involuntàries.

Les **accions involuntàries**, per definició, no estan associades a l'execució de processos concrets, sinó que tenen lloc mentre es duen a terme accions amb finalitats diferents. Per contra, quan es tracta d'**accions voluntàries**, aquestes sí que s'executen dins de processos definits i amb finalitats concretes.



Alguns exemples de processos i activitats duts a terme amb la finalitat explícita o implícita de promocionar l'organització són:

- Accions comercials i publicitat
- Participació en projectes i iniciatives ciutadanes
- Finançament de programes de desenvolupament, recerca, etcètera
- Patrocini d'actes i esdeveniments
- Accions en xarxes socials
- Etcètera

Els processos i accions vinculats a la fase de promoció presenten un elevat grau de vinculació amb les àrees de **màrqueting i/o comunicació corporativa** dins del context d'una organització. Per tant, la tecnologia utilitzada en aquesta tipologia de processos no té gaire a veure amb la gestió del talent i de recursos humans, sinó més aviat amb la **gestió de l'estratègia corporativa**.

Segons Gartner, la gestió de la promoció està en un **període de canvi constant**, la qual cosa força les organitzacions a **desenvolupar nous canals de comunicació amb l'audiència**, i alhora comprendre –i gestionar– les diferents tipologies i expectatives d'audiència a cada canal. I, per a això, l'estratègia empresarial ha de basar-se en quatre pilars bàsics:

- Eficiència
- *Branding*
- *Mix de canals*
- Diversitat dels formats

Quant a les plataformes i proveïdors existents, el **mercat mostra tendències següents**:

- Els grans proveïdors de programari **dominen l'espectre de solucions i hubs per a la gestió del màrqueting digital**. En aquest àmbit, empreses com Adobe, Salesforce, Oracle i Marketo es posicionen com a clars líders del mercat.
- També els grans proveïdors **predominen en l'àmbit de les plataformes de màrqueting omnicanal**, en què figuren com a líders de mercat organitzacions com SAS, Oracle, Adobe, IBM, Salesforce, SAP i Marketo. El criteri avaluat per a elaborar el rànquing de plataformes es basa en els aspectes següents:
  - Les característiques funcionals
  - La qualitat de la segmentació
  - La possibilitat de crear i gestionar missatges
  - La possibilitat de crear i gestionar campanyes
  - La possibilitat de gestionar els processos mitjançant fluxos de treball (*workflows*)
  - Capacitats analítiques avançades

#### Bibliografia

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

#### Bibliografia

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

#### Bibliografia

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

- La flexibilitat per a personalitzar l'aplicació
- La facilitat d'integració amb altres plataformes i canals (incloses les digitals)

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

- Quan el focus es desplaça a plataformes i processos emergents, com, per exemple, les plataformes mòbils (en exclusivitat), apareixen nous actors de mercat i organitzacions –com Urban Airship, Braze o Swre– que desplacen les grans empreses tradicionals, com Salesforce o Oracle.

#### Bibliografia

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

#### Fase d'atracció

En el cas de la fase d'atracció, una de les principals activitats que es duen a terme són la celebració d'esdeveniments i campanyes per a, en primer lloc, **captar l'atenció del públic al qual van dirigides** i, en segon lloc, **generar ja un primer vincle amb aquelles persones que puguin tenir un potencial atractiu per a l'empresa**.

Així mateix, és fonamental tenir en compte que l'atracció de potencials candidats no és un acte unidireccional, sinó que es tracta d'una via de doble sentit: no solament s'ha de fer **una presa de contacte amb futurs candi-**

**dats**, sinó també aconseguir que els **potencials futurs candidats coneguin l'organització** i, en el moment d'iniciar una cerca de treball, hi acudeixin per a participar en un procés de selecció.

Des del punt de vista de procés, algunes de les activitats que tenen lloc durant aquesta fase són:

- **Gestió d'esdeveniments**
- **Gestió de campanyes**
- **Recol·lecció i emmagatzematge de dades**

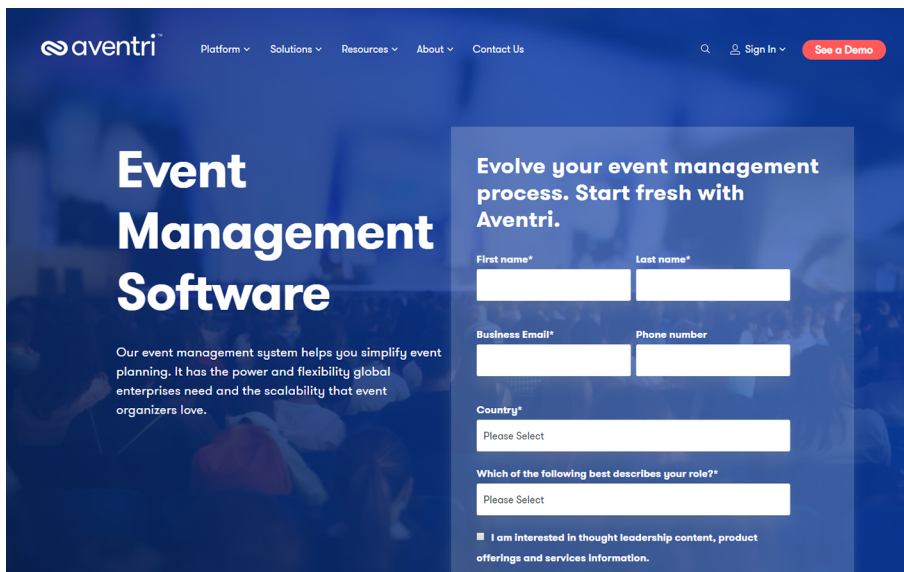
### **Gestió d'esdeveniments**

Quant a les plataformes i proveïdors per a la gestió d'esdeveniments, hi ha diverses plataformes, tant de pagament com de codi obert, que permeten gestionar de manera senzilla i eficaç els diferents aspectes per a la preparació, l'execució i el seguiment dels esdeveniments.

Una de les solucions capdavanteres al mercat per a la gestió d'esdeveniments (i que també disposa de funcions per a la gestió de reunions i conferències) és *aventri*, la funció de la qual permet gestionar processos com els següents:

- Gestió d'esdeveniments
- Gestió de reunions/conferències
- Registre i gestió de participants
- Creació i publicació de la pàgina web de l'esdeveniment
- *Email Marketing*
- Aplicació mòbil
- Gestió d'enquestes
- Gestió de licitació d'ubicacions
- Gestió d'integracions preconfigurades

Figura 5. Pàgina d'inici d'aventri



Font: www.aventri.com.

En l'àmbit de la gestió d'esdeveniments, algunes de les dades que es generen en una aplicació específica per a la gestió d'aquest procés són les que es mostren a continuació, i que s'han estructurat en cinc blocs: **dades logístiques, dades de l'esdeveniment, dades dels participants, dades de l'assistència i valoracions dels assistents.**

Cal indicar, a més, que les possibles **dades podran emmagatzemar-se tant de manera granular** (és a dir, la dada directament generada) com de **manera agregada**, segons l'eina utilitzada i el nivell d'informació que pot ser subministrada.

Taula 2. Eficàcia de l'esdeveniment

Dades logístiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lloc on es desenvolupa l'esdeveniment (universitat, entitat)</li> <li>• Facultat o centre</li> <li>• Adreça</li> <li>• Persona de contacte del centre</li> <li>• Telèfon de contacte</li> <li>• Correu electrònic de contacte</li> </ul>
Dades de l'esdeveniment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom de l'esdeveniment</li> <li>• Audiència total potencial</li> <li>• Freqüència de l'esdeveniment (bianual, anual, semestral, trimestral...)</li> <li>• Data d'inici de l'esdeveniment</li> <li>• Data de finalització de l'esdeveniment</li> <li>• Nombre total d'hores de l'esdeveniment</li> <li>• Nombre total d'organitzacions en l'esdeveniment</li> <li>• Cost total de participació en l'esdeveniment: <i>stand</i> o <i>box</i></li> <li>• Cost total de participació en l'esdeveniment: conferència</li> <li>• Cost total de participació en l'esdeveniment: d'altres</li> </ul>

Dades dels participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom complet dels participants</li> <li>• Tipologia de participant (estudiant, professor, altres...)</li> <li>• Facultat o centre del participant</li> <li>• Estudis del participant (tipologia)</li> <li>• Any en els estudis del participant</li> <li>• Data estimada de finalització dels estudis</li> <li>• Dades de contacte (telèfon, correu electrònic...)</li> <li>• Autorització per a l'emmagatzematge i tractament de les dades personals, en relació amb el compliment de la LOPD</li> </ul>
Dades de l'assistència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de participants de l'esdeveniment</li> <li>• Nombre de contactes realitzats per l'organització</li> <li>• Nombre total de conferències realitzades</li> <li>• Nombre total d'assistents a les conferències</li> <li>• Nombre total de candidatures recollides (currículums...)</li> </ul>
Valoracions dels assistents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoració global de l'activitat de promoció (1-10)</li> <li>• Repetirà en l'edició següent? (Sí/No)</li> </ul>

### Fase de gestió de precandidats

De la mateixa manera que en les fases de promoció i atracció, si bé hi ha eines per a la gestió dels processos, aquestes eines no són específiques de l'àrea de recursos humans. En el cas de la gestió de precandidats, però, sí que es disposa d'eines **especialitzades** en aquesta àrea funcional, que sovint formen part d'eines o plataformes per a la gestió integral de tots els processos, o almenys d'una gran majoria.

Un exemple d'eina innovadora per a la gestió de la contractació, inclosa, com és lògic, la gestió de precandidats, és SmartRecruiters. SmartRecruiters és una empresa amb seu a Sant Francisco (Califòrnia, Estats Units) creada cap a l'any 2010 amb una doble missió:

ajudar les organitzacions a trobar el talent que necessiten per a aconseguir l'èxit, i alhora ajudar les persones a trobar la feina que volen.

La **simplicitat, versatilitat i eficiència** d'SmartRecruiters ha situat aquesta plataforma en una posició de mercat clarament **favorable**. Així mateix, l'**escalabilitat de la seva arquitectura i la simplicitat del seu model de negoci** faciliten que les organitzacions assimilin un ràpid creixement. No ha d'estranyar, per tant, que entre els seus clients hi hagi organitzacions d'uns cinquanta treballadors, i alhora també corporacions tan rellevants com Visa o LinkedIn.

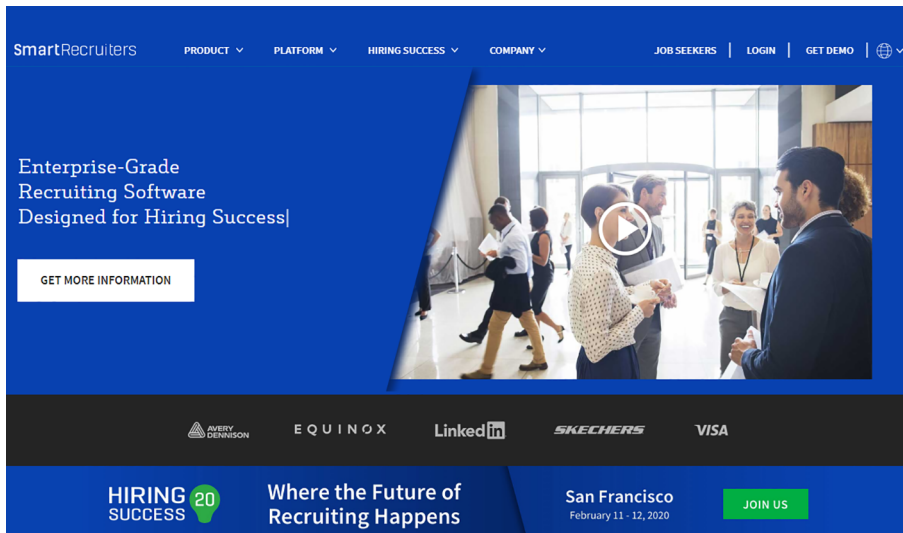
#### Reflexió

Si ja resulta difícil per si mateixa la creació de plataformes que permetin fer una gestió integral dels processos transversals en diferents països i indústries; en l'àrea de recursos humans, en què es produeixen un gran nombre d'excepcions i particularitats molt sensibles al canvi (com, per exemple, la gestió de la retribució de l'empleat), és encara més complex. De fet, **en l'actualitat no hi ha una única eina que cobreixi en la seva versió estàndard tots els processos**, i fins i tot els grans fabricants col·laboren amb empreses (*partners*) locals que desenvolupen extensions que s'integren a les seves plataformes per a cobrir requisits específics del mercat local.

#### Bibliografia

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

Figura 6. Pàgina d'inici d'SmartRecruiters



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

La plataforma SmartRecruiters gestiona el procés de captació de talent mitjançant un procés de quinze fases (en contrast amb les quatre fases en les quals es basa el model presentat en aquest mòdul):

1. Identificació de la necessitat de reclutament
2. Planificació
3. Definició de la vacant per a cobrir (*job description*)
4. Creació i promoció de la vacant
5. Cerca i recepció de (pre)candidatures
6. Preselecció inicial
7. Entrevista de preselecció
8. Entrevistes
9. Prova de verificació del candidat
10. Verificació dels antecedents
11. Presa de la decisió preliminar
12. Verificació de referències
13. Presentació d'oferta
14. Contractació
15. *On-boarding* (incorporació)

### **Cerca i recepció de precandidatures**

En el context d'Smartrecruiters, el terme utilitzat en anglès per a aquesta fase és *recruitment*. Com que pot resultar confús si s'hagués traduït literalment –«reclutament»–, s'ha optat per la traducció alternativa «cerca i recepció de precandidatures». La part de *cerca* fa referència al fet de contactar de manera proactiva (per exemple, a través de xarxes socials) amb persones que puguin encaixar en el rol, amb la finalitat de constatar l'interès que hi puguin tenir. La part de *recepció* fa referència al procés mitjançant el qual es reben currículums de potencials candidats.

### **Preselecció inicial**

La preselecció (*screening*) inicial servirà per a descartar aquelles precandidatures que no es considerin viables per a la posició (aquests perfils ni tan sols s'arriben a considerar *candidats* formalment). La preselecció també es produeix en sentit contrari: tampoc es

consideren formalment candidats aquells perfils amb els quals l'empresa s'hagi posat en contacte, però que hagin declinat l'interès.

La fase de gestió de precandidats transcorre entre les etapes 5 i 6 anteriorment mostrades, després d'això ja es disposarà del *pipeline* formal de candidats. Les dades dels precandidats guardades en eines com SmartRecruiters o equivalents contenen normalment les dades que figuren en un currículum, tal com es mostra a la taula següent:

Taula 3. Dades de precandidats

Dades personals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom i cognoms</li> <li>• DNI, NIF, passaport o equivalent</li> <li>• Nacionalitat</li> <li>• Adreça / Lloc de residència</li> <li>• Telèfon de contacte</li> <li>• Correu electrònic de contacte</li> <li>• Permís o permisos de conducció</li> </ul>
Dades acadèmiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carrera o titulació</li> <li>• Tipus d'estudis</li> <li>• Universitat o entitat</li> <li>• Facultat o centre</li> <li>• Curs en el qual està actualment</li> <li>• Anys totals de la titulació</li> <li>• Data estimada de finalització dels estudis</li> <li>• Nota mitjana de l'últim any o semestre avaluat</li> <li>• Projecto fi d'estudis completat (sí/no)</li> </ul>
Altres dades acadèmiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nota mitjana de batxillerat o equivalent</li> <li>• Nota mitjana de la Prova d'Accés a la Universitat (PAU) o equivalent</li> <li>• Certificacions d'idiomes</li> <li>• Certificats d'altres estudis</li> <li>• Associacions en les quals participa o ha participat</li> <li>• Reconeixements obtinguts</li> </ul>
Experiència professional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom de l'organització</li> <li>• Nom del projecte i/o posició que ocupa</li> <li>• País o països on s'ha desenvolupat el treball o projecte</li> <li>• Data d'inici i fi de l'experiència laboral</li> <li>• Posició/Rol mantingut</li> <li>• Principals funcions i responsabilitats</li> <li>• Resultats/Fites realitzats</li> </ul>
Altres dades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículum (per separat)</li> <li>• Carta de presentació i motivacions</li> <li>• Expedient acadèmic</li> <li>• Aficions i entreteniments</li> <li>• Disponibilitat per a viatjar</li> <li>• Disponibilitat per a traslladar la residència</li> </ul>
Dades per a la gestió posterior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorització per a enviar comunicacions relacionades amb la selecció de talent</li> <li>• Autorització per a incloure les seves dades en la base de dades de l'organització, en compliment amb la Llei orgànica de protecció de dades (LOPD)</li> <li>• Data de recollida o recepció de les dades</li> <li>• Canal utilitzat per al subministrament o recollida de les dades</li> <li>• Com ha conegut l'organització</li> <li>• Nivell de coneixement de l'organització</li> <li>• Nivell d'interès en l'organització</li> <li>• Potencial del candidat (1–10)</li> <li>• Data per al següent contacte amb la persona</li> </ul>

### Precandidats que estan estudiant

Moltes organitzacions fan també el seguiment de precandidats que, malgrat estar encara cursant els seus estudis i no poder-los contractar en aquest moment, poden resultar interessants per al futur. Segons l'organització hi ha denominacions específiques per a aquest tipus de perfils, com, per exemple, *prospectes*. En aquest cas, en el moment de la recollida de les dades, també pot resultar convenient recollir dades com el *curs en el qual l'estudiant està en aquest moment*, la *data estimada de finalització dels estudis* o la *nota mitjana de l'últim any o semestre avaluat*.

### Dades per a la gestió posterior...

Aquestes dades no les subministra el precandidat, sinó que les completa l'equip de recursos humans que gestiona el procés i duu a terme la interacció amb ell.

### Fase de reclutament

En el cas de les activitats relacionades amb la gestió del reclutament, poden variar significativament segons l'organització i el tipus de posició que s'ha d'ocupar. Algunes de les àrees o processos que poden identificar-se en el context de la gestió del reclutament són:

- Dades addicionals del candidat
- Dades de proves escrites
- Dades d'entrevistes realitzades
- Dades de sessions conjuntes (dinàmiques de grup)

En funció de la posició que es vulgui cobrir, tant l'estructura com les fases i els continguts d'aquestes fases poden presentar variacions, com, per exemple, un panell d'entrevistadors de manera simultània, un menjar entrevista, proves de desenvolupament tècnic, etcètera.

#### Reflexió

Cal observar que s'han omès en les dades que s'han inclòs anteriorment en la secció corresponent als precandidats; en el cas d'organitzacions que conceben les fases estructurades de forma diferent, aquests camps s'inclouen en la fase de reclutament, segons correspongui.

Taula 4. Dades addicionals del candidat

Experiència professional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom de l'organització (o nom del client, en el cas que la feina es desenvolupi amb projectes de mitjana o llarga durada en clients de l'organització a la qual es pertany)</li> <li>• Nom i descripció a alt nivell del projecte (en el cas de tractar-se d'una posició per projectes)</li> <li>• País o països en què desenvoluparà la feina o projecte</li> <li>• Data d'inici i fi de l'experiència laboral i/o l'assignació al projecte</li> <li>• Posició/Rol mantingut</li> <li>• Principals funcions i responsabilitats</li> <li>• Resultats/Fites realitzats</li> </ul>
Altres dades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referències de contactes per a verificar l'experiència</li> </ul>

### Dades de proves escrites

Hi ha diferents tipus de proves escrites i orals que es fan als candidats. Cadascuna d'elles serveix per a **determinar les seves capacitats en un àmbit concret** i obtenir-ne una visió completa. Per aquest motiu, les proves escrites solen generar com a resultat una qualificació numèrica del candidat en cadascuna de les àrees avaluades.



Taula 5. Dades de proves escrites

Test	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test d'intel·ligència</li> <li>• Test d'agilitat matemàtica</li> <li>• Test de raonament lògic</li> <li>• Test de personalitat</li> </ul>
Altres proves escrites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos pràctics</li> <li>• Proves de redacció en llengua local</li> <li>• Proves de redacció en llengua estrangera</li> <li>• Proves tècniques</li> </ul>

## Dades d'entrevistes

Les entrevistes amb el candidat ofereixen l'**oportunitat d'interactuar directament amb el candidat**, confirmar les dades que ha subministrat prèviament i conèixer amb més detall elements com el seu caràcter, la seva fluïdesa o els seus dots comunicatius.

### Reflexió

Cal dir que hi ha una gran varietat d'entrevistes; alguns tipus d'aquestes entrevistes són comuns en pràcticament la totalitat dels processos de selecció, mentre que d'altres poden ser més específiques d'un sector o fins i tot organització. En aquest cas, s'esmenten únicament les més habituals.

Taula 6. Dades d'entrevistes

Entrevista de recursos humans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claredat en la comunicació (verbal i no verbal)</li> <li>• Capacitat de síntesi</li> <li>• Solidesa del discurs</li> <li>• Nivell d'iniciativa i proactivitat</li> <li>• Capacitat d'adaptar-se al canvi</li> <li>• Nivell d'orientació a la consecució dels objectius</li> <li>• Capacitat de contextualització</li> <li>• Capacitat de pensar <i>out-of-the-box</i> (innovació)</li> <li>• Valoració global / Puntuació (1–10)</li> </ul>
Entrevista amb el supervisor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivell de coneixements funcionals i/o tècnics (segons la posició que es vulgui cobrir)</li> <li>• Nivell d'experiència en llocs similars</li> <li>• Nivell d'agilitat mental</li> <li>• Nivell de decisió/seguretat</li> <li>• Nivell de dinamisme/energia</li> <li>• Nivell d'iniciativa i proactivitat</li> <li>• Nivell de compromís</li> <li>• Capacitat d'organització</li> <li>• Capacitat de treballar en equip</li> <li>• Capacitat d'adaptació a situacions d'estrès</li> <li>• Capacitat de comunicació amb el supervisor</li> <li>• Capacitat de lideratge (si ho requerís el lloc de treball)</li> <li>• Capacitat d'aprenentatge</li> <li>• Valoració global / Puntuació (1–10)</li> </ul>
Entrevista amb el gerent/responsable de l'àrea	<p>L'entrevista amb el gerent sol tenir un abast similar a l'entrevista amb el supervisor (de fet, pot tractar-se de la mateixa persona). No obstant això, en aquest tipus d'entrevistes es pot anar més enllà de les competències que són pròpies del lloc de treball, per exemple, mitjançant l'avaluació dels aspectes següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivell de coneixement de l'organització</li> <li>• Nivell de coneixement dels competidors de l'organització</li> <li>• Nivell d'interès per l'organització</li> <li>• Nivell d'ambició</li> <li>• Nivell de coneixement del món empresarial</li> <li>• Mobilitat geogràfica i disponibilitat per a viatjar</li> <li>• Valoració global / Puntuació (1-10)</li> </ul>

Entrevista executiva	Finalment, l'entrevista executiva té, en general, un caràcter menys pautat, ja que consisteix en una última fase en la qual el candidat coneix el membre de l'equip directiu que li correspondria a la seva àrea, alhora que permet a aquest últim confirmar la idoneïtat del candidat. Per aquest motiu, arribat a aquest punt del procés de reclutament, totes les dades del candidat ja han estat recollides, i aquesta última entrevista serveix de confirmació final de la contractació o no contractació. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoració final (Sí/No)</li> </ul>
Entrevista amb el company	Aquest tipus d'entrevista, malgrat no ser tan habitual com d'altres (entrevista de recursos humans, entrevista amb el supervisor...), ofereix un benefici a les dues parts que hi participen. En l'àmbit de l'organització, permet als futurs companys ( <i>peers</i> ) valorar l'encaix del candidat en la cultura corporativa i, al candidat, li permet conèixer els qui serien els seus futurs companys, i així poder avaluar el seu encaix en l'organització.

### Dades de sessions conjuntes

Les sessions conjuntes, com, per exemple, les dinàmiques de grup, són activitats que es plantegen durant el reclutament en les quals, en lloc d'avaluar els candidats de manera individual i per separat, se'ls **avalua en grups limitats** (al voltant de cinc participants). L'objectiu que busquen les sessions conjuntes és **observar com els candidats s'enfronten a una situació verídica i treballant en equip**. Gràcies a aquest plantejament, l'avantatge més gran que proporcionen és que es «trenca» l'estructura de les entrevistes, i els participants es veuen forçats a comportar-se d'acord amb la seva manera de ser. Per això, a més de «què es diu», pren especial rellevància —de vegades, fins i tot més— «com es diu».

Taula 7. Dades de sessions conjuntes

Dinàmica de grup	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensament crític i estructurat</li> <li>• Nivell de participació</li> <li>• Nivell de comunicació</li> <li>• Nivell d'interacció amb la resta dels candidats</li> <li>• Nivell de flexibilitat</li> <li>• Nivell de solidesa en l'argumentació</li> <li>• Nivell de síntesi i concreció en les argumentacions</li> <li>• Valoració global / Puntuació (1–10)</li> </ul>
Simulacions / Casos reals	A part de les dinàmiques de grup i les simulacions de casos reals, poden dur-se a terme altres tipus d'activitats, l'objectiu de les quals és l'avaluació dels candidats en un context assimilable a una situació real. En aquests casos, els paràmetres observats (i avaluats) són similars als de la dinàmica de grup.

L'etapa de captació del talent finalitza en el moment en què al candidat seleccionat finalment se li planteja una oferta, que, en cas favorable, es formalitza en forma de contracte i, en cas desfavorable, finalitza amb el rebuig del candidat per part de l'organització i l'abandó del candidat mateixa (és a dir, el rebuig de l'organització per part del candidat).

El sistema de contractació ha de permetre visibilitzar completament el **cicle de contractació**, des del moment en què es registra cadascun dels participants (com a precandidats o candidats), fins que conclou el procés i finalment la persona seleccionada signa l'oferta de contracte. D'aquesta manera s'ha executat per complet el cicle de contractació.

### **Privadesa de les dades del candidat**

Malgrat que les plataformes ofereixen cada vegada més funcions i una integració més gran entre elles, hi ha una certa sensibilitat pel que fa a les dades del candidat. És irrellevant si el candidat finalment és contractat o no per l'organització: la pràctica totalitat de les dades recollides i generades durant l'etapa de contractació tenen la consideració de **dades privades**, per la qual cosa no poden ni podran ser utilitzades per l'empresa per a cap finalitat.

Dades personals, inclòs el número de telèfon, el correu, les dades acadèmiques, etc., són dades que l'empresa únicament pot emmagatzemar i utilitzar durant el procés de contractació, i amb l'única finalitat de determinar si el candidat ha de ser contractat o no. Una vegada finalitzat aquest procés, aquelles dades de l'empleat que siguin necessàries per al correcte acompliment de les seves tasques hauran de ser emmagatzemats garantint-ne la separació (física o lògica) amb les altres.

## **2.2. La retenció del talent**

### **2.2.1. Introducció**

A part de les aplicacions ja esmentades, hi ha un ampli espectre d'aplicacions per a la gestió de recursos humans o **gestió del capital humà** (HCM, per les seves sigles en anglès), com es denomina amb freqüència en l'actualitat.

#### **Gestió del capital humà (HCM)**

Segons la definició de Gartner, les plataformes per a la gestió d'HCM han de cobrir quatre grans pilars:

- **Gestió administrativa de recursos humans:** dades de l'empleat, gestió del cicle de vida, nòmines, administració, etc.
- **Gestió de serveis de recursos humans:** polítiques, procediments, gestió de coneixement, gestió documental, etc.
- **Gestió del talent:** captació del talent, gestió del talent, gestió d'avaluacions, promoció, gestió de la successió, etc.
- **Gestió de la força de treball:** gestió de temps i assignacions, viatges, absències, pressupost de l'àrea de recursos humans, etc.

Si s'observa la classificació *Magic Quadrant* de Gartner per a les plataformes en el núvol (*cloud*) de gestió del capital humà en organitzacions de més de mil treballadors, les dades publicades el setembre de 2019 mostren les plataformes Oracle, Workday, SAP i Ultimate Software com a clars líders del mercat, seguits molt de prop per la plataforma de Ceridian, i deixant més enrere la resta de proveïdors i plataformes.

Figura 7. Quadrant màgic de Gartner per a solucions en el núvol d'HCM en organitzacions de més de mil treballadors



## Bibliografia

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

## Principals plataformes de gestió del capital humà segons Gartner

### Oracle

Oracle HCM Cloud s'ha desenvolupat de forma nativa sense grans llacunes, a més d'incorporar altres capacitats addicionals, com ara aplicacions per a la vida laboral. Després d'haver solucionat totes les bretxes importants en la seva gamma de productes, Oracle s'ha centrat recentment en la innovació de l'experiència d'usuari (UX), la millora dels nous mòduls, així com la intensificació del suport al personal que treballa per hores.

Gartner estima que més de 2.900 clients havien comprat el mòdul Global HR d'Oracle fins el maig de 2019 (més de 1.800 actius). El producte resulta molt adequat per a les multinacionals que necessiten un SOR global per a la gestió dels seus processos centrals de recursos humans i talent. En els últims anys, Oracle ha demostrat un compromís sostingut amb l'expansió i aprofundiment de les seves aplicacions HCM. Oracle és capdavanter en aquest Quadrant Màgic.

### Fortaleses

- **La satisfacció general dels clients d'Oracle HCM Cloud respecte a la funcionalitat de l'aplicació està molt per sobre de la mitjana d'aquest Quadrant Màgic.** L'anàlisi de la plantilla, la planificació de la remuneració i la nòmina també se situaven molt per sobre de la mitjana. L'eina de WFM d'Oracle va obtenir, així mateix, una puntuació lleugerament superior a la mitjana, la qual cosa demostra que continua invertint en la funció relacionada amb el personal que treballa per hores. Es va llançar a final del 2018, però aquesta característica encara no s'ha adoptat àmpliament.
- **La satisfacció dels clients de referència d'Oracle respecte als criteris generals de capacitat situa aquesta empresa entre les dues primeres.** Oracle és un dels dos únics proveïdors inclosos en aquest estudi que ofereix una plataforma rica en funcions com capacitats de servei (PaaS). Oracle va obtenir una puntuació molt superior a la mitjana en suport mòbil, incorporació de tecnologies avançades emergents i integració del paquet HCM amb altres aplicacions. Quant al VCR, l'atenció postvenda d'Oracle i el lliurament d'implementacions i actualitzacions addicionals continuen sent molt superiors a la mitjana.
- **Oracle ha demostrat visió i innovació** afegint un estudi de disseny d'experiències, així com ampliant l'ús d'assistents digitals, disseny mòbil receptiu i UX alternatiu, entre els quals s'inclouen experiència d'usuari conversacional mitjançant tecnologies d'assistent virtual, com Alexa o Siri, així com la integració amb espais de treball digitals, com SLAC o Microsoft Teams.

#### Precaucions

- Els comentaris dels clients de Gartner han indicat **cert descontentament amb les opcions d'usabilitat i configuració** d'eines de reconeixement i gestió del rendiment continu. El paquet Experience Design Studio té com a objectiu racionalitzar la UX, però encara no ha estat àmpliament adoptat.
- Tot i que Oracle ha demostrat la seva fortalesa als mercats d'Amèrica del Nord, el Regne Unit, l'Índia i la regió APAC, en general, **és difícil obtenir referències en altres ubicacions geogràfiques.**
- Les dades de referència per a avaluar el compromís i la planificació de la plantilla són escasses.

#### Workday

Fundada el 2005 i cotitzada en borsa, SaaS HCM de Workday es va llançar el 2007. Fins al maig del 2019, **més de 2.700 organitzacions havien comprat el paquet**, de les quals més de 1.800 seguien actives. Dels 500 nous clients del 2018, aproximadament el 25 % eren de fora d'Amèrica del Nord, la qual cosa indica la seva creixent presència i capacitat internacional. Durant el passat any, Workday va fer una important inversió en flexibilitat organitzativa i estructura T, incloent Skills Cloud, una aplicació T basada en intel·ligència artificial, que estableix una base diferenciada per a la innovació futura. **Workday és el primer proveïdor d'HCM per a grans empreses que ofereix múltiples opcions d'implementació en el núvol.** El 2018, va adquirir la tecnologia de Rallyteam per a la gestió de talent, Adaptive Insights per a la planificació d'equips i talent, i capacitats analítiques millorades d'Stories.bi. Workday és capdavanter en aquest Quadrant Màgic.

#### Fortaleses

- Workday té un **model de soci únic** amb una xarxa de proveïdors d'implementació. **Aplica estàndards més estrictes per a les certificacions i l'experiència**, i proporcionarà auditories de qualitat de la implementació com a servei addicional. Les recerques de Gartner indiquen que la gestió estricta de Workday contribueix a una experiència més satisfactòria en comparació amb els seus competidors.
- **Els clients de referència de Workday van puntuar el proveïdor per sobre de la mitjana quant al servei d'atenció al client.** També es van mostrar satisfets respecte a la implementació inicial, el desplegament addicional i les actualitzacions, així com les experiències relacionades amb el procés de venda.
- **La satisfacció del client de referència de Workday respecte a la funcionalitat de l'aplicació es va situar molt per sobre de la mitjana quant a la planificació de la remuneració.** Malgrat que és un aspecte relativament nou, la gestió

de l'aprenentatge també va obtenir una puntuació per sobre de la mitjana, juntament amb les principals anàlisis de recursos humans i de la plantilla.

#### Precaucions

- La solució PaaS de Workday, Workday Cloud Platform, té una **disponibilitat limitada**. El seu llançament complet està previst al final del 2019. Aquesta falta de disponibilitat es reflecteix en la puntuació del client de referència respecte a l'extensibilitat, que se situa per sota de la mitjana.
- Workday té algunes **lacunes de funcionalitat de les aplicacions en comparació amb els seus competidors**. Aquestes mancances inclouen l'ampliació de cobertura global de la nòmina, la programació avançada i la gestió de casos de recursos humans. Utilitza una estratègia de col·laboració amb altres socis per a satisfer aquestes necessitats de recursos humans.
- **La satisfacció dels clients de referència respecte al valor del producte en comparació del seu preu està molt per sota de la mitjana**. L'estructura de preus –en concret, la pràctica de facturar tots els mòduls en el moment de la instal·lació, en comptes d'oferir opcions més flexibles– és un factor rellevant. D'altra banda, la satisfacció respecte al VCR va disminuir a partir del 2018, i inclou una reducció en el procés de sol·licitud. Malgrat que el VCR ha baixat en general, la grandària mitjana dels seus clients ha augmentat, la qual cosa indica que satisfà requisits més complexos.

#### SAP

SuccessFactors és la plataforma HCM en el núvol dissenyada per SAP. La solució suporta la **localització i el compliment** (que inclou beneficis, nòmina i recursos humans) en 98 països, i es localitza per al maneig de nòmines en 43 països. Està totalment disponible en el núvol públic. El novembre del 2018, SAP va adquirir Qualtrics, la qual cosa va permetre afegir a la seva cartera una àmplia experiència en la gestió de la plantilla. L'oferta és molt adequada per a les multinacionals que necessitin un SOR global per a l'administració de recursos humans i processos integrals de T. SuccessFactors posseeix capacitats àmplies i innovadores. La satisfacció general dels clients ha millorat notablement el 2018. SAP és capdavanter en aquest Quadrant Màgic.

#### Fortaleses

- SAP posseeix àmplies capacitats **per a estendre o personalitzar** les seves aplicacions utilitzant SAP Cloud Platform (PaaS), la qual cosa es reflecteix en la satisfacció per sobre de la mitjana en relació amb la capacitat per a personalitzar o ampliar l'aplicació.
- **Les referències dels clients de SAP SuccessFactors indiquen una satisfacció superior a la mitjana** en totes les aplicacions T de precontractació i postcontractació. La trajectòria professional i la successió, l'acompliment i els objectius, i la planificació de la remuneració van ser especialment qualificades molt per sobre de la mitjana.
- SAP SuccessFactors té **capacitats innovadores i d'expansió**, inclòs l'ús d'ML, per a promoure la diversitat i la inclusió a través de les seves capacitats Business Beyond Bias o la seva funció de gestió de relacions amb candidats diferenciats integrada en el reclutament.

#### Precaucions

- Malgrat que la satisfacció del client ha millorat substancialment en les tres principals categories de funcionalitat de les aplicacions –general, tècnica i relació proveïdor-client– encara no està al nivell dels millors proveïdors de la seva categoria.
- En l'últim any, ha introduït millores significatives en la funcionalitat nativa dels seus beneficis als EUA, que inclouen inversions en comptes d'estalvi de salut, que han millorat l'experiència d'inscripció. No obstant això, la majoria dels clients nord-americans opten per socis d'administració de beneficis.
- Quant a les capacitats tècniques dels productes, SAP presenta dificultats associades a arquitectures adquirides dispars, com ara implementacions complexes, absorció de versions i generació d'informes. No obstant això, la seva transició cap a un model d'objecte comú en totes les aplicacions adquirides i la seva forta inversió en la integració del paquet estan millorant la satisfacció del client.

### Ultimate Software

Ultimate Software es va fundar el 1990. Anteriorment cotitzada en borsa, el maig del 2019 es va convertir en privada. Compta amb més de 5.200 empleats, situats majoritàriament a Amèrica del Nord. El seu paquet HCM en el núvol, UltiPro, tenia més de 6.100 clients el maig del 2019. Els seus clients de referència eren empreses amb més de deu mil empleats. El producte és molt adequat per a empreses multinacionals nord-americanes de grandària mitjana i gran que tenen la major part d'empleats als EUA i algunes sucursals en altres països. La seva oferta de producte no posseeix grans llacunes i és capdavantera en aquest Quadrant Màgic.

#### Fortaleses

- Les puntuacions dels clients de referència d'Ultimate per a la categoria general de VCR van ser les més altes d'aquest Quadrant Màgic, i coincideixen amb les enquestes dels clients de Gartner. Situada per sobre de la mitjana en cadascuna de les categories de VCR, Ultimate va ser especialment valorada per la seva gestió contínua de comptes, la formació disponible i els processos de sol·licitud de millora. Els seus clients de referència també van qualificar la funcionalitat general de l'aplicació i les capacitats del producte molt per sobre de la mitjana.
- Les seves implementacions per a ofertes de preu fix són atractives, especialment per als clients del mercat mitjà que busquen costos predictibles. El proveïdor realitza el 90 % de les seves implementacions, la qual cosa afavoreix la gestió rigorosa de la metodologia i el control de qualitat.
- Ultimate ha ampliat la presència dels seus productes a través de l'adquisició de PeopleDoc, amb seu a França, que afegeix àmplies i profundes capacitats de recursos humans i en garanteix la presència física a Europa. Els clients de referència han indicat el seu alt nivell de satisfacció respecte a les característiques de gestió de l'acompliment i l'administració de beneficis.

#### Precaucions

- Malgrat que Ultipro ha anat expandint fermament la seva presència global i les seves capacitats mitjançant el suport a multinacionals nord-americanes, la seva experiència i capacitat d'implementació, així com les seves referències, són limitades fora d'aquest àmbit.
- Tot i que les seves implementacions d'ofertes de preu fix i les seves rigoroses metodologies de gestió resulten atractives per als seus clients de mercat mitjà, les recerques de Gartner indiquen que els clients de grans empreses, acostumats als serveis de consultoria de tercers d'alt nivell, poden sentir-se limitats quant al temps o l'abast. Poden augmentar la implementació de preu fix amb consultoria de tercers per a la gestió del canvi o l'assistència en els processos de negoci.
- La gestió de l'aprenentatge, proporcionada per un proveïdor extern de marca blanca, no ha estat àmpliament adoptada. Les referències dels clients han estat limitades i l'interès i la retroalimentació de les recerques de Gartner han tingut una acollida escassa.

### Ceridian

Fundada el 1992, Ceridian va adquirir el proveïdor de WFM de Dayforce el 2012, la qual cosa ha marcat la seva incursió en el mercat de solucions HCM en el núvol. El producte HCM de Dayforce continua sent una solució unificada, única i desenvolupada de forma nativa, que inclou les principals capacitats de gestió de recursos humans, WFM, beneficis, T i nòmines als EUA, el Canadà, el Regne Unit i Austràlia. Les capacitats de gestió de nòmina per a Irlanda es llançaran el desembre del 2019. La solució té més de 4.000 clients actius, amb una estimació de 700 el 2018; el 86 % dels seus clients tenen una plantilla d'entre 1.000 i 5.000 empleats. La gran majoria d'aquests clients són organitzacions amb seu a Amèrica del Nord, que utilitzen Dayforce per a gestionar el seu personal en més de cinquanta països. Ceridian és aspirant a aquest Quadrant Màgic.

#### Fortaleses

- La robusta capacitat de WFM de Dayforce (inclosa la programació i optimització de la plantilla) el converteix en un programa molt adequat per a les organitzacions nord-americanes que requereixen una estreta integració de WFM per a l'administració de recursos humans (inclosa l'administració de nòmines i beneficis), juntament amb les necessitats emergents de T i globals.

- La satisfacció dels clients de referència respecte a la funcionalitat de l'aplicació de Ceridian, les capacitats generals i el VCR es van situar per sobre de la mitjana, fet que col·loca Ceridian entre els tres primers proveïdors d'aquest Quadrant Màgic pel que fa a la satisfacció general del client.
- Ceridian ha anunciat recentment que el seu full de ruta inclou ara l'accés flexible al salari guanyat (FEWA) per a la seva oferta de gestió de nòmines. FEWA permet als treballadors accedir a part del salari guanyat per endavant. Tot i que és aviat perquè aquesta tecnologia aporti valor, la prova pilot converteix Ceridian en una empresa capdavantera entre els principals proveïdors del món.

#### Precaucions

- La funcionalitat de T que hi ha a Ceridian s'adapta millor a les empreses mitjanes, i pot no satisfer els usos més complexos de les grans empreses globals.
- Les ofertes de Ceridian respecte a la planificació de la trajectòria professional i la successió (llançada l'octubre del 2018), gestió de l'aprenentatge, gestió de nòmines al Regne Unit i Austràlia (llançada l'abril del 2019) necessiten madurar.
- El desplegament de Dayforce fora d'Amèrica del Nord és limitat, tret de les implementacions independents de WFM. Això pot afectar la capacitat futura en altres regions per a trobar referències suficients similars a la seva grandària, sector i abast funcional planificat. Les seves operacions a Austràlia són encara incipients.

En les seccions següents es tracten quatre dels principals processos relacionats amb la gestió de talent de l'empleat, que són:

- Gestió administrativa de recursos humans
- Gestió de serveis de recursos humans
- Gestió de la força de treball
- Gestió del talent

### 2.2.2. Gestió administrativa de recursos humans

Algunes de les tasques més rellevants entorn del procés de gestió administrativa de recursos humans tenen a veure amb la **captura, actualització i utilització d'aquelles dades de l'empleat que són rellevants i necessàries** perquè la relació laboral amb l'organització pugui desenvolupar-se normalment.

Per tant, també forma part del procés de gestió administrativa **eliminar** totes aquelles dades que en un determinat moment puguin no ser rellevants ni necessàries durant la relació laboral o una vegada extingida.

Respecte a aquest últim punt, han de tenir-se en compte els **dos punts clau** següents:

1) Com a regla general, **les organitzacions únicament hauran d'emmagatzemar i gestionar aquelles dades que són estrictament necessàries per al desenvolupament de la relació laboral**. En l'actualitat, la majoria de països i comunitats inclouen legislacions específiques que regulen l'ús de la informació de l'empleat. A Espanya, queden cobertes per la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (LOPD) i pel Reial decret 1720/2007, de 21 de desembre, pel qual s'aprova el

#### Bibliografia

[https://es.wikipedia.org/wiki/reglamento\\_General\\_de\\_Protecci%C3%B3n\\_de\\_Dades](https://es.wikipedia.org/wiki/reglamento_General_de_Protecci%C3%B3n_de_Dades)



Reglament de desenvolupament de la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal (RDLOPD), que està sotmesa al Reglament general de protecció de dades (RGPD), directiva europea relativa a la **protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de les seves dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades**, o *General Data Protection Rules* (GDPR), en anglès.

2) La gestió de les dades de l'empleat ha d'incloure **processos d'eliminació** (física i/o lògica) de totes aquelles dades de l'empleat que ja no són legalment necessàries ni rellevants, tant durant la relació laboral com una vegada s'ha extingit.

Algunes de les tasques que formen part de la gestió administrativa de recursos humans són, segons Gartner, les següents:

- Gestió organitzativa
- Gestió de dades de l'empleat (personals, contractuals...)
- Transaccions vinculades a l'evolució del cicle de vida de l'empleat
- Gestió de supervisors i mentors
- Gestió d'autoritacions en funció de la posició i la geografia
- Gestió de nòmines i beneficis
- Gestió de la salut i seguretat

A continuació es mostren alguns exemples de dades de l'empleat que es gestionen en l'àmbit de la gestió administrativa de recursos humans.

Taula 8. Dades organitzatives de l'empleat

Dades de l'empleat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'empleat</li> <li>• Nom de l'empleat</li> <li>• DNI, passaport o similar</li> <li>• Àrea o departament</li> <li>• Oficina, país</li> </ul>
Dades de contacte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telèfon fix</li> <li>• Telèfon mòbil</li> <li>• Contacte d'emergència</li> <li>• Correu electrònic corporatiu</li> </ul>
Dades organitzatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organització</li> <li>• Línia de negoci</li> <li>• Societat</li> <li>• Responsable directe</li> <li>• Mentor</li> <li>• Mentorats</li> <li>• Posició</li> <li>• Nivell</li> <li>• Títol</li> </ul>

Taula 9. Dades personals de recursos humans

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades contractuals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contracte laboral</li> <li>• Nòmines</li> <li>• Número de la Seguretat Social</li> <li>• Certificats</li> <li>• DNI, passaport o similar</li> <li>• Certificat d'alta a la Seguretat Social</li> </ul>
Dades mèdiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificat d'aptitud</li> <li>• Data de les revisions mèdiques</li> <li>• Dades de les anàlisis mèdiques realitzades</li> <li>• Dades de les revisions mèdiques realitzades</li> <li>• Dades rellevants segons la posició o rol de l'empleat</li> </ul>
Dades bancàries	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entitat bancària</li> <li>• Titular de compte</li> <li>• IBAN del compte corrent</li> <li>• Codi SWIFT de l'entitat bancària</li> </ul>
Altres dades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificació del compliment dels cursos de formació obligatòria</li> <li>• Certificació del compliment dels cursos de Prevenció de riscos laborals</li> </ul>

Taula 10. Dades de formació de l'empleat

Dades de formació pròpia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulacions i anys de les titulacions de l'empleat</li> <li>• Altres certificacions (idiomes, etcètera)</li> <li>• Altres dades rellevants (permís de conduir...)</li> </ul>
Dades de formació en l'organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulacions i anys de les titulacions impartides a l'empleat</li> <li>• Certificacions obtingudes per l'empleat dins de l'organització</li> <li>• Aptituds verificades</li> </ul>
Experiència professional en l'organització	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Titulacions i anys de les titulacions impartides a l'empleat</li> <li>• Certificacions obtingudes per l'empleat dins de l'organització</li> <li>• Aptituds verificades</li> </ul>

### 2.2.3. Gestió de serveis de recursos humans

Algunes de les tasques que formen part de la gestió de serveis de recursos humans són, segons Gartner, les següents:

- Desenvolupament intern de polítiques i normatives
- Desenvolupament de procediments interns
- Gestió d'incidències en el personal
- Gestió de la base de dades de coneixements
- Gestió documental (inclou digitalització)
- Suport a l'empleat en l'àmbit de recursos humans

## 2.2.4. Gestió del talent

Algunes de les **tasques** més habituals dins de l'àmbit de la gestió del talent són la captació, la gestió de l'empleat durant la seva evolució en l'empresa, la gestió dels processos d'avaluació i promoció, o la gestió de la successió.

Per observar algunes de les dades que habitualment, s'analitzaran agrupades segons les tasques que formen part de la gestió del talent:

- Coneixements i aptituds de l'empleat
- Avaluacions de l'empleat
- Dades de l'acompliment
- Evolució professional
- Dades de cursos de formació: dades generals del curs
- Dades de cursos de formació: convocatòries (dades històriques)
- Dades de cursos de formació: dades d'assistència

Taula 11. Dades de coneixements i aptituds de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades sobre coneixements i aptituds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi intern de l'empleat en els sistemes de recursos humans</li> <li>• Classificació del coneixement segons la seva tipologia (procés, funcional, tècnic, idiomes...)</li> <li>• Àrea de coneixement</li> <li>• Subàrea de coneixement (nivell inferior de coneixement)</li> <li>• A l'àrea/subàrea</li> <li>• Nivell de coneixement (1–10)</li> <li>• Data de l'última vegada en què va desenvolupar una activitat professional a l'àrea/subàrea de coneixement</li> <li>• Certificació formal del coneixement (formació interna, titulació oficial, certificat acadèmic emès per alguna institució...)</li> </ul>

Taula 12. Dades d'avaluacions de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades d'avaluacions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Any de l'avaluació</li> <li>• Període (dins de l'any) de l'avaluació</li> <li>• Codi d'empleat del mentor en el moment de l'avaluació</li> <li>• Codi del responsable amb més implicació en la supervisió de l'empleat en el moment de l'avaluació</li> <li>• Qualificació de l'avaluació obtinguda (0–100)</li> <li>• Posició que ocupa l'empleat dins del seu grup de treball amb i el seu mateix nivell</li> <li>• Nombre de membres del grup i nivell en el qual es troba l'empleat</li> <li>• (Automàtic) Percentil de l'empleat dins del mateix grup i nivell</li> <li>• Posició que ocupa l'empleat en tota l'organització amb el seu mateix nivell</li> <li>• Nombre de membres de l'organització amb el mateix nivell que l'empleat</li> <li>• (Automàtic) Percentil de l'empleat dins de l'organització amb el seu mateix nivell</li> </ul>

## Dades de l'acompliment de l'empleat

Tot i que no totes les organitzacions fan una gestió i monitoratge actiu i formal de l'acompliment i la carrera professional dels empleats, sí que és comú en les grans empreses, sobretot en les d'origen anglosaxó o que prenen aquests models com a referència. Mitjançant l'anàlisi de les dades referents a l'acompliment, aquests es revisen periòdicament (per exemple, una vegada l'any) perquè sigui **el criteri de la meritocràcia el que marqui l'evolució professional de l'empleat.**

Taula 13. Dades de l'acompliment de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades de l'acompliment en l'any transcorregut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaluació de l'acompliment (meitat de l'any)</li> <li>Avaluació de l'acompliment final</li> </ul>
Altres avaluacions relatives a l'any transcorregut	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificació en l'última prova d'anglès (escrit)</li> <li>Data de realització de l'última prova d'anglès (escrit)</li> <li>Qualificació en l'última prova d'anglès (oral)</li> <li>Data de realització de l'última prova d'anglès (oral)</li> <li>Ha realitzat totes les formacions obligatòries de l'empresa? (Sí/No)</li> </ul>
Dades de l'acompliment en els anys anteriors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaluació de l'acompliment de l'any anterior (N-1)</li> <li>Avaluació de l'acompliment de dos anys abans (N-2)</li> <li>Avaluació de l'acompliment de tres anys abans (N-3)</li> </ul>

Taula 14. Dades de l'evolució professional de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades sobre la posició actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posició actual</li> <li>Anys en la posició actual</li> <li>Anys teòrics per a la promoció a la promoció següent</li> <li>Període mitjà de promoció dels empleats en la posició actual</li> </ul>
Dades de promocions anteriors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de promocions anteriors</li> <li>Termini mitjà de temps entre cada promoció</li> </ul>

Taula 15. Dades de cursos de formació: dades generals del curs. Aquesta categoria de dades ofereix la informació general del curs

Dades generals	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codi del curs</li> <li>Nombre de convocatòries executades</li> <li>Nom del curs</li> <li>Objectius</li> <li>Àrea de formació (inicial, tècnica, funcional, idiomes...)</li> <li>Àrea funcional (compres, logística, R. H., etc.)</li> <li>Tipus de formació (interna, externa)</li> <li>Modalitat (classe, virtual, mixta...)</li> <li>El curs forma part del currículum oficial de l'empleat (sí/no)</li> <li>Objectiu del curs</li> </ul>
Dades logístiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de formació</li> <li>Proveïdor de formació</li> <li>Dades del formador</li> </ul>

Dades temporals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data d'inici planificada</li> <li>• Data de finalització planificada</li> <li>• Nombre total d'hores del curs</li> <li>• Percentatge d'assignació teòric</li> <li>• Nombre total d'hores ateses</li> <li>• Data de renovació</li> </ul>
Resultats (mitjana històrica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificació mitjana del curs (1–10)</li> <li>• Avaluació mitjana de la satisfacció (1–10)</li> </ul>

Taula 16. Dades de cursos de formació: convocatòries. Inclou tant l'històric de convocatòries, com les convocatòries presents i les planificades en el futur

Identificació del curs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi del curs</li> <li>• Codi de l'edició</li> </ul>
Dades tècniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'hores del curs</li> <li>• No iniciat, en progrés, finalitzat, cancel·lat</li> <li>• Nombre de convocats al curs</li> <li>• Nombre de participants</li> <li>• Percentatge d'assistència, calculat a partir dels convocats i participants</li> <li>• Percentatge de satisfacció</li> <li>• Percentatge d'eficiència</li> <li>• Cost total del curs</li> <li>• Import de la bonificació (si n'hi hagués)</li> </ul>
Dades del proveïdor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi intern del proveïdor</li> <li>• Nom o raó social</li> <li>• Nom del formador</li> <li>• Primer cognom del formador</li> <li>• Segon cognom del formador</li> </ul>
Dades de la planificació temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data d'inici</li> <li>• Data de finalització</li> <li>• Any, calculat a partir de la data d'inici</li> <li>• Trimestre, calculat a partir de la data d'inici</li> <li>• Mes, calculat a partir de la data d'inici</li> </ul>

Taula 17. Dades de cursos de formació: dades d'assistència

Identificació del curs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi del curs</li> <li>• Codi de l'edició</li> </ul>
Dades generals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi intern de l'empleat</li> <li>• Indicador si l'empleat tenia planificat el curs (sí/no)</li> <li>• Indicador de l'assistència (sí/no)</li> <li>• Valoració personal de la satisfacció</li> <li>• Valoració personal de l'eficàcia</li> <li>• Qualificació obtinguda en el curs</li> <li>• Modalitat (intern/extern)</li> <li>• El curs forma part del currículum oficial de l'empleat? (Sí/No)</li> </ul>
Dades tècniques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'hores del curs</li> <li>• No iniciat, en progrés, finalitzat, cancel·lat</li> <li>• Nombre de convocats al curs</li> <li>• Nombre de participants</li> <li>• Percentatge d'assistència, calculat a partir dels convocats i participants</li> <li>• Percentatge de satisfacció</li> <li>• Percentatge d'eficiència</li> <li>• Cost total del curs</li> <li>• Import de la bonificació (si n'hi hagués)</li> </ul>

### 2.2.5. Gestió de la força de treball

La gestió de la força de treball està relacionada amb la **gestió de les assignacions, disponibilitat i càrrega dels empleats**. La gestió de la força de treball permet **mesurar de manera objectiva el resultat de l'acompliment del treballador** en l'empresa tenint en compte no les avaluacions (com es feia en el cas anterior) sinó **paràmetres mesurables i objectius relacionats amb el temps treballat**.

La **disponibilitat** mesura la **relació de temps treballat en comparació del temps no treballat**, i observa altres paràmetres per a monitoritzar la qualitat del treball de l'empleat, i les variables que puguin afectar aquest treball. Per exemple, un empleat que per la seva feina ha de passar diverses nits fora del seu domicili estarà sotmès a unes incomoditats que un altre empleat en la seva mateixa posició, que no hagi de viatjar, no experimenta.

Per la seva banda, el **nivell de càrrega o carregabilitat** mesura **quin percentatge del temps treballat d'empleat es destina a activitats productives per a l'empresa, és a dir, activitats que reporten un ingrés a l'empresa**.

Les solucions de gestió del capital humà permeten la gestió de la disponibilitat, assignacions i càrrega dels empleats. A continuació, es mostren alguns exemples de dades que són generades i gestionades per aquest tipus d'aplicacions.

Taula 18. Dades de disponibilitat de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Disponibilitat en el període	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de dies reals treballats</li> <li>Nombre de dies destinats a formació</li> <li>Nombre de dies absents per vacances</li> <li>Nombre de dies absents per malaltia o baixa</li> <li>Nombre de dies absents per altres motius</li> </ul>
Disponibilitat $N$ períodes anteriors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de dies reals treballats (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies destinats a formació (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies absent per vacances (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies absent per malaltia (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies absent per baixa (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies absent per altres motius (<math>N</math> períodes anteriors)</li> </ul>
Temps treballat en el període	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'hores extres treballades</li> <li>Nombre de dies no laborals treballats</li> <li>Nombre de dies festius treballats</li> <li>Nombre de guàrdies treballades</li> </ul>
Temps treballat en els $N$ períodes anteriors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'hores extres treballades (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies no laborals treballats (<math>N</math> períodes anteriors)</li> <li>Nombre de dies festius treballats (<math>N</math> períodes anteriors).</li> <li>Nombre de guàrdies treballades (<math>N</math> períodes anteriors)</li> </ul>
Desplaçaments en el període	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de dies de desplaçament sense pernoctar</li> <li>Nombre de dies de desplaçament amb pernoctació</li> <li>Nombre de caps de setmana fora de casa per desplaçament laboral</li> </ul>

Desplaçaments en els <i>N</i> períodes anteriors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de dies totals de desplaçament sense pernoctar (<i>N</i> períodes anteriors)</li> <li>• Nombre de dies totals de desplaçament amb pernoctació (<i>N</i> períodes anteriors)</li> <li>• Nombre de caps de setmana fora de casa per desplaçament laboral (<i>N</i> períodes anteriors)</li> </ul>
--	---

Taula 19. Dades de carregabilitat de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades de carregabilitat en el període actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'hores treballades i facturades</li> <li>• Nombre d'hores treballades en suport a l'àrea de recursos humans</li> <li>• Nombre d'hores treballades en altres iniciatives internes de l'empresa</li> </ul>
Dades de carregabilitat en els <i>N</i> períodes anteriors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'hores treballades i facturades en els <i>N</i> períodes anteriors, per període</li> <li>• Nombre d'hores treballades en suport a l'àrea de recursos humans en els <i>N</i> períodes anteriors, per període</li> <li>• Nombre d'hores treballades en altres iniciatives internes de l'empresa en els <i>N</i> períodes anteriors, per període</li> </ul>

Taula 20. Dades d'assignació de l'empleat

Identificador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'empleat</li> </ul>
Dades d'assignació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi intern del client</li> <li>• Codi intern del projecte</li> <li>• Facturable, desenvolupament de negoci, projecte intern...</li> <li>• Ubicació principal de l'assignació</li> <li>• Ubicació secundària de l'assignació</li> <li>• Percentatge de desplaçament durant l'assignació (des d'ubicació principal a secundària)</li> <li>• Data d'inici de l'assignació</li> <li>• Data final de l'assignació</li> <li>• Durada total en mesos de l'assignació (calculada automàticament)</li> <li>• Percentatge d'assignació de l'empleat al projecte</li> <li>• Posició de l'empleat a l'inici de l'assignació</li> <li>• Nivell de l'empleat a l'inici de l'assignació</li> <li>• Posició de l'empleat per finalització de l'assignació</li> <li>• Nivell de l'empleat per finalització de l'assignació</li> <li>• Codi d'empleat del responsable directe durant l'assignació</li> <li>• Tipologia del coneixement aplicat en l'assignació (funcional, tècnic...)</li> <li>• Àrea de coneixement en el marc de l'assignació</li> <li>• Subàrea de coneixement (nivell inferior de coneixement) en el marc de l'assignació</li> </ul>

Pràcticament la totalitat de les dades gestionades per l'equip de recursos humans tenen una consideració d'informació **altament sensible**. Les dades relacionades amb la disponibilitat i carregabilitat, si escau, tenen encara més criticitat, ja que segons com es gestioni aquesta informació, pot comportar conseqüències molt negatives.

**L'avaluació d'un treballador no pot fer-se únicament sobre la base de paràmetres objectius**, ja que aquest tipus de paràmetres no poden reflectir de manera fidedigna tot el que s'esdevé en un context empresarial. Si bé és raonable que aquestes dades no constitueixen una base per a discriminar negativament uns treballadors respecte d'uns altres, alhora també sembla lògic que puguin usar-se per a premiar treballadors que, pel seu acompliment, aporten valor afegit a l'empresa.

Per exemple, en el cas de tenir dos empleats que exerceixin una mateixa activitat, estiguin en el mateix nivell organitzatiu i tinguin unes característiques salarials similars, si al final de l'exercici un d'ells, a més de fer la seva feina, ha col·laborat en la incorporació de nous empleats (per exemple, fent entrevistes de suport a l'equip de recursos humans), hauria de poder optar a una millor avaluació final.

## **2.3. Gestió de l'exempleat**

### **2.3.1. Introducció**

Com s'ha esmentat anteriorment, les xarxes Alumni tenen un paper fonamental en moltes empreses a causa del fet que mantenen un canal de comunicació entre les organitzacions i els seus exempleats. Els exempleats de l'organització ofereixen una via molt interessant per a la captació de talent mitjançant la xarxa de contactes que tenen, a més de generar noves oportunitats de negoci i/o col·laboració.

En els apartats següents d'aquesta secció es tracta la gestió de l'exempleat (xarxes Alumni) des dels mateixos dos àmbits que s'han tractat en les seccions anteriors: quins processos conformen la gestió de l'exempleat i com s'emmagatzemen les dades.

### **2.3.2. Processos per a la gestió del talent Alumni**

Els processos per a la gestió de dades d'exempleats (Alumni) poden estructurar-se al voltant de dues activitats diferents:

- Gestió de les dades dels Alumni
- Gestió dels esdeveniments Alumni

### **2.3.3. Gestió de les dades dels Alumni**

Aquest procés es correspon a la **creació, actualització, visualització i eliminació de les dades dels exempleats** que prenen la decisió de passar a formar part de la xarxa Alumni de la seva antiga organització. La gestió de les dades dels Alumni pot seguir l'estructura que es mostra en la taula següent.



Taula 21. Dades organitzatives de l'exempleat (Alumni)

Dades generals de l'Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi/Identificador intern de l'exempleat/Alumni</li> <li>• Nom de l'exempleat/Alumni</li> <li>• DNI, passaport o similar</li> <li>• Perfil en xarxes socials (per exemple, LinkedIn)</li> </ul>
Dades de contacte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telèfon fix</li> <li>• Telèfon mòbil</li> <li>• Contacte d'emergència</li> <li>• Correu electrònic</li> </ul>
Dades de l'Alumni en l'organització Alumni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organització a la qual va pertànyer l'Alumni</li> <li>• Línia de negoci a la qual va pertànyer l'Alumni</li> <li>• Àrea o departament a la qual va pertànyer l'Alumni</li> <li>• Societat a la qual va pertànyer l'Alumni</li> <li>• Oficina, país a què va pertànyer l'Alumni</li> <li>• Últim responsable directe de l'Alumni</li> <li>• Últim mentor directe de l'Alumni</li> <li>• Mentorats de l'Alumni</li> <li>• Últim càrrec i títol de l'Alumni</li> <li>• Data d'incorporació de l'Alumnia l'organització</li> <li>• Data de sortida de l'Alumnia l'organització</li> <li>• Nombre d'anys de l'Alumnien l'organització</li> </ul>
Dades de l'Alumni en l'organització actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organització actual</li> <li>• Línia de negoci actual</li> <li>• Àrea o departament actual</li> <li>• Societat actual</li> <li>• Oficina actual</li> <li>• Càrrec i títol actual</li> </ul>
Dades d'autoritzacions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorització per a enviar comunicacions relacionades amb l'activitat de la xarxa Alumni</li> <li>• Autorització per a incloure les seves dades en la base de dades de l'organització, en compliment amb la Llei orgànica de protecció de dades (LOPD)</li> </ul>
Altres dades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessos</li> <li>• Àrees d'experiència funcional i/o tècnica</li> <li>• Indústria i sector d'especialització</li> </ul>

### 2.3.4. Gestió dels esdeveniments Alumni

El procés de gestió dels esdeveniments Alumni s'ocupa tant de la **gestió dels esdeveniments** en si, com de la **posterior gestió de l'assistència** a aquests esdeveniments. La gestió de les dades dels esdeveniments Alumni pot seguir l'estructura que es mostra en la taula següent.

Taula 22. Dades generals de l'esdeveniment Alumni

Dades generals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi de l'esdeveniment Alumni</li> <li>• Nom de l'esdeveniment</li> <li>• Objectiu general de l'esdeveniment</li> <li>• Indicador si l'esdeveniment forma part del calendari planificat anualment (sí/no)</li> <li>• Periodicitat de l'esdeveniment (cap, semestral, anual, bianual...)</li> </ul>
----------------	---

Taula 23. Dades particulars de l'esdeveniment Alumni (en cadascuna de les edicions)

Dades generals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi de l'esdeveniment</li> <li>• Codi de l'edició</li> <li>• Tipologia de l'esdeveniment (reunió, conferència, <i>workshop</i>, esdeveniment social, esdeveniment esportiu...)</li> <li>• Intern o extern</li> <li>• Objectiu particular de l'esdeveniment</li> </ul>
Dades de dates	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data d'inici</li> <li>• Data de finalització</li> <li>• Any, calculat a partir de la data d'inici</li> <li>• Trimestre, calculat a partir de la data d'inici</li> <li>• Mes, calculat a partir de la data d'inici</li> </ul>
Dades tècniques de l'esdeveniment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'hores de l'esdeveniment</li> <li>• No iniciat, en progrés, finalitzat, cancel·lat</li> <li>• Cost total de l'esdeveniment</li> </ul>
Dades de planificació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de convocats a l'esdeveniment</li> <li>• Nombre d'invitacions enviades a la comunitat Alumni</li> <li>• Nombre d'invitacions llegides per la comunitat Alumni</li> <li>• Nombre de comunicacions respostes per la comunitat Alumni</li> </ul>
Dades de participació i satisfacció	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de participants</li> <li>• Percentatge d'assistència, calculat a partir dels convocats i participants</li> <li>• Satisfacció mitjana en un àmbit específic (n'hi poden haver diversos)</li> </ul>
Dades del proveïdor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi intern del proveïdor</li> <li>• Nom o raó social</li> <li>• CIF del proveïdor</li> <li>• Nom de la persona de contacte de l'esdeveniment</li> <li>• Telèfon de la persona de contacte de l'esdeveniment</li> <li>• Correu electrònic de la persona de contacte de l'esdeveniment</li> </ul>

Taula 24. Dades de participació en l'esdeveniment

Dades generals	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codi de l'esdeveniment</li> <li>• Codi de l'edició</li> <li>• Codi intern de l'Alumni</li> </ul>
Dades de participació	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indica si l'Alumni ha portat un convidat a l'esdeveniment (sí/no)</li> <li>• Codi intern del convidat, en el cas de ser Alumni</li> <li>• Nom complet del convidat, si n'hi hagués</li> <li>• Valoració personal de la satisfacció amb l'esdeveniment en general</li> <li>• Satisfacció en un àmbit específic (n'hi poden haver diversos)</li> </ul>

### 3. El mercat de la captació del talent

#### 3.1. Introducció

L'any 1979, Michael E. Porter va publicar a la revista *Harvard Business Review* el seu article «How Competitive Forces Shape Strategy». Aquest article va suposar una autèntica revolució en l'àmbit de l'anàlisi de l'estratègia corporativa, a causa de la forma tan clara i concisa amb què es plasmaven els agents que intervenen en un mercat competitiu, per posteriorment desenvolupar una estratègia de negoci.

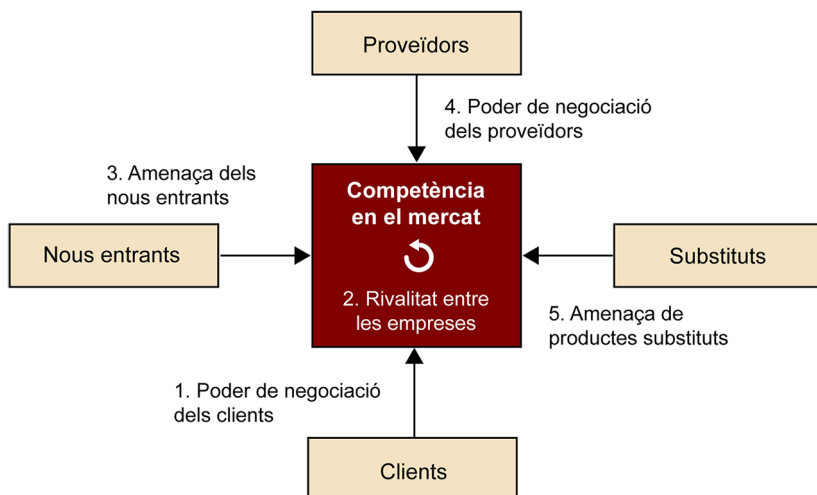
#### Bibliografia

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

Les cinc forces del model de Porter eren:

- El poder de negociació dels clients
- El poder de negociació dels proveïdors
- L'amenaça de nous competidors entrants
- L'amenaça de productes substituïts
- La rivalitat entre els competidors

Figura 8. Les cinc forces de Michael E. Porter



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

Porter considerava que les cinc forces anteriors conformaven el *microentorn* de l'organització, en contrast amb d'altres com l'estabilitat econòmica i política, l'accés als canals de distribució o la indústria.

Per a aconseguir comprendre de manera global com resultava d'atractiva l'organització mateixa als potencials candidats és fonamental **analitzar l'entorn de mercat i dels competidors**. Amb això, es poden adaptar les **estratègies de contractació, retribució i retenció**, i permetre així a l'organització aprofitar les oportunitats i gestionar les amenaces identificades.

Amb la finalitat d'obtenir informació sobre l'entorn competitiu o col·laboratiu en l'àmbit de recursos humans, el model de referència de les cinc forces competitives de Michael E. Porter presenta un marc idoni per a **estructurar l'anàlisi**, i posteriorment dur a terme un **procés de recol·lecció de dadesa partir de les fonts disponibles internament**, com ara enquestes, consultes a empreses de recerca, observació de **mitjans externs** o anàlisi de la competència, entre d'altres.

### 3.2. Anàlisi de forces en la gestió de recursos humans

Prenent com a marc de referència el model de les cinc forces de Michael E. Porter, en l'àmbit de la gestió de recursos humans i concretament en el procés de captació i retenció del talent, a continuació es destaquen els processos que més influència tenen en aquests aspectes, així com les fonts de referència que poden utilitzar-se per a quantificar la posició de l'organització en cadascuna de les àrees.

#### 3.2.1. Poder de negociació dels empleats

Malgrat que en el model de Porter aquesta força es coneix com el poder de negociació dels clients, **en l'àmbit de la gestió de recursos humans, el terme clients ha de ser substituït per potencials candidats i empleats** perquè el model tingui sentit. Tenint això en compte, **aquest poder de negociació radica en la capacitat dels potencials candidats o empleats d'exercir una posició dominant en la negociació de les condicions salarials**.

En aquest àmbit, els **factors principals** que influeixen en el balanç de forces entre organització i empleats (o candidats) són els següents:

- Oferta existent en llocs de treballs similars
- Demanda existent (candidats) per a cobrir l'oferta
- Tendència de mercat en el perfil concret de l'empleat (a l'alça, demanda creixent, o a la baixa, demanda decreixent)
- Criticitat de la posició que ocupa l'empleat dins de la cadena de valor i/o el procés productiu de l'organització

#### Exemple 3

Un perfil laboral que requereixi una alta especialització dels empleats, en què aquests empleats a més ocupin una posició crítica en el procés productiu de l'organització, farà que la força de treball disposi d'un poder de negociació relativament elevat. És el cas de sectors molt especialitzats com, per exemple, els controladors aeris, pilots d'aviació, estibadors, etcètera. A més, en aquests casos, la formació requerida per a trobar un candidat similar és molt específica, amb la qual cosa la substitució de la força de treball no

és senzilla. Per contra, hi ha altres sectors en què la demanda és més àmplia, i el nivell d'especialització és menor, la qual cosa resulta en un menor poder de negociació per part dels empleats.

En conclusió, una organització en què el context provoqui que els empleats tinguin un alt poder de negociació **haurà d'apostar per polítiques que afavoreixin la retenció i la satisfacció dels empleats**, per a la qual cosa podria no ser suficient establir polítiques salarials atractives.

### 3.2.2. Poder de negociació dels proveïdors

Pel que fa al **poder de negociació dels proveïdors**, aquest poder es determina a partir del grau d'influència dels proveïdors en el **cost** (en el cas de la gestió de recursos humans, serà el cost de la força de treball), el nivell d'**organització** dels mateixos proveïdors i el **nombre de proveïdors** que hi hagi.

En l'àmbit de la gestió de recursos humans, és habitual treballar amb diferents perfils de proveïdors de serveis de recursos humans, en processos com, per exemple:

- Suport en el procés de selecció de candidats
- Suport en el procés de contractació (gestions administratives, gestions especialitzades com ara visats, permisos de treball, etcètera)
- Cobertura de vacants mitjançant empleats externs (consultoria, autònoms...).

Un cas molt habitual és la cobertura de necessitats d'alta especialització per part de les organitzacions mitjançant empleats externs. Ja sigui perquè aquestes posicions poden tenir una durada limitada o perquè la cerca d'un perfil definitiu pot requerir més temps del que es disposa, moltes organitzacions opten per aquest tipus de perfils per a cobrir les necessitats immediates. Segons el nivell d'especialització requerit, així com la saturació del mercat quant al nombre de proveïdors, l'organització tindrà més o menys poder de negociació.

#### Exemple 4

Un àmbit en què pot observar-se clarament aquest tipus de situacions és precisament l'àmbit de la gestió de les tecnologies de la informació. Si una organització vol incorporar un perfil altament especialitzat en una disciplina poc comuna, a la qual normalment (i per aquest motiu) hi haurà pocs proveïdors que hi donin cobertura, el cost del perfil serà molt més elevat que quan es tracti d'un perfil molt més habitual i present en el mercat.

### 3.2.3. Amenaça de nous competidors entrants

L'amenaça de nous competidors entrants es refereix a la **possibilitat que puguin arribar a un mercat** (en aquest cas, la gestió de recursos humans) **nous actors** (competidors) o **productes que puguin posar en perill l'estructura organitzativa des del punt de vista de la força de treball**.

En una economia altament globalitzada, aquest és un element fonamental que, malgrat ser obviat en un gran nombre d'ocasions, pot tenir un impacte clar en l'empresa.

#### Exemple 5

A mitjan setembre de l'any 2017, el president de la companyia Ryanair, Michael O'Leary, reconeixia la cancel·lació de 2.259 vols entre el 15 de setembre i 28 d'octubre de 2017. Posteriorment, va reconèixer que les cancel·lacions seguirien fins a, com a mínim, el mes de març del 2018, fet que suposava la cancel·lació d'un total de 18.000 vols, que implicaria deixar en terra 400.000 passatgers. Malgrat les especulacions i explicacions ofertes, no van trigar gaire a aparèixer informes i notícies que assenyalaven com a possible causa el nombre de pilots de Ryanair que havien estat contractats de manera fulgurant per altres companyies competidores en creixement molt ràpid, com Norwegian (que va contractar 140 pilots de Ryanair el 2017) o diverses aerolínies asiàtiques.

### 3.2.4. Amenaça de productes substituïts

Encara que pogués semblar inicialment que l'aparició de productes substituïts –en aquest cas el terme *producte* es refereix als béns o serveis que produeix una organització– no hauria de tenir una incidència directa en els processos relacionats amb l'àmbit de recursos humans, quan s'observa amb més deteniment l'impacte real que l'estratègia de l'empresa té en qualsevol altre àmbit, la conclusió és molt diferent.

**Tot empleat que forma part d'una organització té un interès directe en l'èxit de l'organització.** Aquest interès pot respondre a unes perspectives de creixement o promoció favorables, a la mera satisfacció personal de formar part d'una missió important o, si més no, perquè aquesta ocupació li ofereix una certa estabilitat i, al seu torn, li permet mantenir el millor nivell de vida possible (s'entén que, si hi hagués una opció millor, llavors hi optaria).

Per això, amb l'aparició de productes substituïts, si l'organització no sap desenvolupar una estratègia adequada i pren un rumb erroni, en el cas de no corregir aquest rumb, arriba un moment en el qual inevitablement això **resulta visible per als empleats** a través de moltes perspectives: productes dels competidors que tenen una acceptació més gran, el volum de negoci de l'organització comença a decaure mentre que els competidors experimenten notoris creixements, l'organització mateixa comença a prendre decisions cada vegada més precipitades i canviants, etcètera.

**Aquesta inestabilitat trenca les variables d'estabilitat i interès dels empleats per l'organització,** que a poc a poc comencen a abandonar-la, la qual cosa crea progressivament una crisi cada vegada més aguda i difícil d'aturar.

#### Bibliografia

[https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualitat/1506279342\\_303475.html](https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualitat/1506279342_303475.html)

[https://elpais.com/economia/2017/09/27/actualitat/1506513676\\_593118.html](https://elpais.com/economia/2017/09/27/actualitat/1506513676_593118.html)

[https://elpais.com/economia/2017/09/18/actualitat/1505760108\\_116713.html](https://elpais.com/economia/2017/09/18/actualitat/1505760108_116713.html)

#### Bibliografia

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

## Exemple 6

La multinacional canadenca BlackBerry, fundada com Research in Motion (RIM), va patir una de les crisis més grans en l'àmbit de les tecnologies de la informació, fruit no ja d'una sèrie de decisions estratègiques pèssimes, sinó de la **pèrdua de confiança dels empleats en la seva directiva**, quan van constatar que, malgrat que tots els indicadors de la indústria mostraven que Apple (amb el seu telèfon iPhone i el seu sistema operatiu iOS) i Google (llavors amb el seu sistema operatiu Android, ja que el seu telèfon encara no estava desenvolupat) guanyaven cada vegada una quota de mercat més gran.

Un clar exemple d'aquesta visió és la que oferia Mike Lazaridis, fundador i codirector general de RIM llavors, en una entrevista oferta al diari *The Guardian* el 2 de març de 2007, en què va fer afirmacions tals com:

«quina presència al mercat té? [...] pràcticament s'esvaeix»

(en ser preguntat sobre Apple).

Un altre exemple en la mateixa línia són les declaracions de Jim Balsillie, codirector general de RIM juntament amb Lazaridis, al diari canadenc *TheStar*, en què també en relació amb l'iPhone després del seu llançament el 2007 comentava el següent:

«No l'havia vist [...] sabem que està aquí, però en realitat el que un ha de fer és centrar-se en el seu dia a dia.»

A part dels efectes que va tenir sobre la pròpia trajectòria de la companyia (BlackBerry va confirmar el setembre del 2016 que abandonava definitivament la fabricació de mòbils), una de les conseqüències més visibles de la seva crisi va ser la pèrdua de confiança per part dels empleats, la qual cosa va provocar un gran nombre de sortides voluntàries, que van suposar una significativa pèrdua de talent. Això és especialment visible en una carta anònima que un empleat de RIM va dirigir a l'executiva de la companyia a través de diversos canals i blogs.

A l'equip directiu de RIM, He perdut la confiança.

Tot i que a la feina intento que no se'm noti, la meva passió se n'ha anat en orris. Sé que no soc l'únic... el sentiment és majoritari, i arriba fins i tot a algunes de les persones que treballen en el vostre equip.

Mike i Jim, si us plau, preneu-vos un temps per absorbir i digerir el contingut d'aquesta carta perquè reflecteix el sentiment d'una part important dels vostres empleats. Compteu amb un gran nombre d'empleats intel·ligents, amb grans idees per al futur, però per desgràcia la cultura de RIM no ens permet expressar-nos obertament sense haver de preocupar-nos pels efectes que podrien limitar la nostra trajectòria professional.

Abans d'entrar en matèria, he d'aclarir que no formo part del gran grup d'empleats ressentits que volen posar-nos en una situació compromesa. Més aviat crec que els meus arguments han de ser escoltats i desitjo amb tota la meva ànima que RIM recuperi la seva posició com a líder del sector. Els nostres operadors, distribuïdors, socis, clients d'empresa i fidels usuaris finals desitgen el mateix... que Blackberry torni a ser capdavanter al mercat.

Estem vivint una gran "transició", i les coses mai no havien estat tan caòtiques. Gairebé tots els nostres projectes van amb retard en un moment en el qual és absolutament necessari lliurar productes sòlids i de gran qualitat a temps. Us demano encaridament que prengueu decisions més valentes respecte a la nostra estructura organitzativa, la nostra cultura i, la qual cosa és més important, els nostres productes.

Mentre esperem amb impaciència els detalls del pla de racionalització, aquí teniu alguns suggeriments:

1) Enfocament en l'experiència de l'usuari final.

Hem de pensar obsessivament en el que és millor per a l'usuari final. Sovint prenem decisions sobre els productes basant-nos en l'alineació estratègica, en les demandes dels nostres socis o fins i tot en l'assessorament legal... a l'usuari final li és indiferent. Hem de reconèixer, simplement, que Apple l'ha encertat; per això hi ha gent que fa cua per passar la nit davant les seves botigues d'arreu del món i els seus productes estan esgotats durant mesos. Aquestes persones no són zombis hipnotitzats, simplement els encanten els productes ben dissenyats, centrats en l'usuari i que funcionen com se suposa que han de fer-ho. Android té una gran fallada: sempre li faltirà la simplicitat i l'elegància que procedeix del control extrem del programari, el *middleware* i el maquinari del dispositiu.

### Bibliografia

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

### Bibliografia

[https://www.thestar.com/business/2007/07/07/ceo\\_balsillie\\_shrugs\\_off\\_blackberry\\_killer.html](https://www.thestar.com/business/2007/07/07/ceo_balsillie_shrugs_off_blackberry_killer.html)

### Bibliografia

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

<sup>(1)</sup>En tot el text es modifica el terme original a causa de l'ús d'un llenguatge inadequat.

Però ara tenim la gran oportunitat de construir alguna cosa nova i «exclusivament BlackBerry» amb la plataforma QNX.

Comencem amb una renovació interna dels equips, centrada en el que als usuaris més els agrada, en comptes de donar prioritat a la «paritat de característiques» i a la diferenciació de funcions sense una bona raó (Adobe Flash és un exemple d'això). Quan va ser l'última vegada que vam llançar una nova i important experiència o característica que no estigués ja en altres plataformes?

En comptes de burlar-se constantment d'iPhone i Android, hauríem d'animar els principals responsables de la presa de decisions a utilitzar aquests productes com a principal dispositiu durant una setmana més o menys... sí, en Exchange! Així entendríem per què els nostres usuaris estan canviant de producte i podríem inspirar-nos per a dissenyar millor els nostres telèfons de propera generació. És incomprensible que els nostres millors executius i enginyers de programari no usin els productes dels nostres competidors ni estiguin familiaritzats amb el seu funcionament.

2) Reclutar especialistes sènior en programari i permetre la presa de decisions.

Vaig a dir el que tothom pensa... A RIM necessitem contractar les grans figures de gestió de programari. Els equips no es comuniquen entre si, ningú pren ni pot prendre decisions crítiques, i tots treballem més hores de les que podem i fins i tot més. Estem desmotivats. N'hi ha prou a mirar als nostres principals competidors: Apple, Google i Microsoft. Són tres de les companyies de programari més importants i talentoses del planeta. I a continuació, fem un cop d'ull als nostres equips de lideratge en programari i vegem el que han ofert i quina ha estat la seva experiència professional abans d'entrar a RIM.... Això ho explica tot.

3) Tallar els projectes d'arrel.

És imperiós consolidar el nostre enfocament exclusivament en un grapat de projectes. Punt.

En aquest aspecte, hem de ser disciplinats. No podem permetre'ns més iniciatives basades en les peticions dels operadors per a aconseguir un volum més gran. Tornem, de nou, al punt 1, i centrem-nos en els usuaris finals. Ells són els que prenen les decisions de compra, tant els usuaris finals com les empreses.

L'estratègia es troba sovint en el que decidim no fer.

En aquest sentit, simplement no podem continuar enviant productes incomplets que no estan llestos per a l'usuari final. Això està perjudicant enormement la nostra marca. Cal ser valents per a no llançar un producte que solament està preparat en un 90 %, a un trimestre vista però que donarà els seus fruits a llarg termini.

Us aconsello que us fixeu en el que va ocórrer a Apple el 1997. Realment vull que vegeu aquest vídeo perquè mai no ha estat tan rellevant. És el nostre amic Steve Jobs l'any 97 i podríeu ser vosaltres parlant avui amb els vostres empleats i socis de RIM: <https://www.youtube.com/watch?v=3lexae1j6ey>

4) Els desenvolupadors, no els operadors, són els que poden fer-nos enlairar o enfonsar-nos definitivament.

Necessitem invertir urgentment com mai abans si volem convertir-nos en desenvolupadors amigables. La inversió valdrà la pena. No hi ha una manera educada de dir-ho, però és una realitat: les aplicacions per a telèfons intel·ligents BlackBerry [són dolentes].<sup>1</sup> Fins i tot PlayBook, amb tota la seva gran potència, sembla una joguina de Fisher Price amb les seves aplicacions Adobe AIR/Flash.

Ser desenvolupador per a BlackBerry és dolorós, i malgrat el que us hagin dit, les coses no han canviat gaire des de la carta de Jamie Murai. La nostra plataforma de desenvolupament SDK és com un Ford Explorer dels anys noranta. I aquí està Apple, amb un esplendorós BMW M3... i és un plaer conduir-lo. Els desenvolupadors volen i necessiten eines de qualitat.

Si creem grans eines, veurem una gran feina. Si oferim eines dolentes tindrem apps deficients.

La veritat és que ningú a RIM s'atreveix a dir-li a la direcció com en continuen sent de dolentes les nostres eines. Fins i tot els nostres socis de desenvolupament més propers fan tot el possible per dir-ho amb educació, però mai no mossegaran la mà que els dona



de menjar. La solució? Contractar persones amb talent, comprar empreses especialitzades en SDK/API, invertir un munt de diners... Fem tot el que sigui necessari, i ràpid!

5) Necessitat de fer un gran esforç de màrqueting per a generar desig de compra en l'usuari final.

A 25 milions d'usuaris d'iPad no els importa no tenir Flash o una veritable capacitat multitasca, per tant, per què centrem les nostres campanyes en aquests aspectes? Vaig a respondre a això: perquè això és el que distingeix els nostres productes i la seva lenta comercialització. Mai no he vist que algú comprés el producte B perquè té una mica del que li falta el producte A. La gent compra el producte B perquè vol i perquè vol tenir-lo.

Una altra nota important respecte al nostre màrqueting: la superioritat tècnica d'un producte no equival al desig i, per tant, a les vendes... Quants portàtils Linux es venen? Com li va anar a Betamax? La meua mare vol un iPhone perquè és senzill i perquè li agrada. La poderosa multitasca, no.

BlackBerry Messenger ha estat el nostre producte estrella, però hem desaprofitat el màrqueting i ens hem perdut en històries estranyes, des d'una barberia fins a un vaquer. Us asseguro que això no ha ajudat gens a entrar en la ment del consumidor mitjà.

Necessitem dissenyar una campanya enginyosa i atractiva que se centri en el que som. La gent compra una marca o un producte no solament per les seves característiques, sinó pel que representa i pel que els ofereix. La gent no compra «el que fas», sinó «per què ho fas». Preneu-vos tres minuts per veure aquest vídeo a partir del minut 2: <http://youtu.be/qp0hif3sfi4>.

6) Nul·la rendició de comptes: els canadencs són massa amables

RIM compta amb un gran nombre de persones que no donen la talla però continuen exercint les seves funcions. Ningú rendeix comptes. On és el responsable del programari 9530? Continua amb nosaltres, dirigint alguna iniciativa important de programari. Mai no aconseguirem l'excel·lència amb aquesta cultura. Haver estat un empleat fidel de RIM durant set anys no significa ser el millor gerent/director/vicepresident per a aquesta funció. Ha arribat el moment de canviar de cultura per a seguir endavant i avançar. Hi ha massa empleats en càrrecs clau que s'ajusten a aquest patró. Estic sentint els aplaudiments dels meus companys de feina.

7) La premsa i els analistes són una murga. No us molesteu. Ara és el moment de ser humils amb un toc de paranoia.

Les preguntes del públic sobre la doble direcció executiva estan justificades. L'associació no està trencada, però no és eficient. Potser necessitem un període de regnat a l'estil Eric Schmidt.

Sí, fa quatre anys vam derrotar Microsoft quan tots deien que Windows Mobile amb Direct Push in Exchange acabaria amb nosaltres. Però no va anar així... de fet ens va fer més forts.

No obstant això, l'excés de confiança enterboleix la bona presa de decisions. Trobem a faltar no haver reaccionat amb valor davant de l'amenaça de l'iPhone quan va sortir al gener ara fa més de quatre anys. Vam riure i vam pensar que intentaven introduir un ordinador en un telèfon, que no funcionaria. Hauríem d'haver iniciat una transició semblant a la de QNX. Ara portem tres o quatre anys de retard. És la pura veritat, encara que dolgui... Va ser una visió estratègica crucial i sabem qui va ser el responsable.

Jim, referint-se a la nostra actual transició, ha dit recentment: «Cap empresa tecnològica, a part d'Apple, ha fet amb èxit la transició de la seva plataforma. Gairebé mai es fa bé, i és molt més difícil del que es creu. Aquesta transició és el que acabarà amb moltes empreses tecnològiques».

Per evitar aquesta derrota, potser sigui el moment de considerar el nomenament d'un altre CEO, amb idees noves i amb experiència. No passa res per deixar de ser CEO. Mike, podries centrar-te en innovació. Jim, podries concentrar-te en els nostres operadors/cli-ents... Són la nostra sang vital.

8) Democratitzeu. Participeu i interactueu amb els vostres empleats, si us plau!

Poseu-vos en contacte amb els vostres empleats i pregunteu-los com podem millorar RIM. Fomenteu la participació dels equips des de baix –sense repercussions– per buscar un *feedback* honest i assumiu-lo de debò.

Finalment, tots llegim el que apareix en les notícies i ens estem posant nerviosos, especialment quan veiem que comença a haver-hi acomiadaments. Necessitem una injecció de confiança: compartiu la vostra estratègia i demaneu ajuda. Els caçatalents ja han començat a rondar per aquí i correm el risc de perdre la nostra millor gent.

Seria un bon moment per a reformular la marca internament i revitalitzar el lloc de treball. Per exemple, canviar el nom de la companyia per anomenar-la simplement Black-Berry perquè representi el nostre nou enfocament en una línia de productes QNX. També hauríem d'abordar la possibilitat de fer de RIM un lloc de treball més agradable. Algunes de les nostres oficines semblen despatxos de l'era soviètica.

És el moment ideal per a avaluar seriosament la nostra posició i fer canvis importants. Podem fer-ho!

Sincerament,

Un empleat de RIM

### 3.2.5. Rivalitat entre els competidors

Finalment, la rivalitat entre els competidors és una força que podria dir-se que és conseqüència de les quatre forces analitzades anteriorment. La feblesa en alguna de les facetes del model de Michel E. Porter produirà, en el context empresarial, una reacció per part dels competidors per aprofitar-se del seu rival, i així fer-se amb una posició més consolidada en el mercat.

#### Exemple 7

En la mateixa carta mostrada en el punt anterior, el mateix empleat de l'empresa RIM al·ludia a això en afirmar:

«Tots llegim el que apareix en les notícies i ens estem posant nerviosos, especialment quan veiem que comença a haver-hi acomiadaments [...] Els caçatalents ja han començat a rondar per aquí i correm el risc de perdre la nostra millor gent.»

Aquest és un clar exemple de com, **quan els problemes d'una organització són visibles, els competidors apareixen per aprofitar la situació**. En l'àmbit dels recursos humans, això significa aprofitar la incertesa per endur-se els millors perfils, amb la qual cosa es genera un doble benefici: es reforça la pròpia plantilla alhora que s'afebleix la del competidor.

### 3.3. Un nou model complementari al de Michel E. Porter

El model de Michael E. Porter, desenvolupat durant el final de la dècada dels setanta del segle passat, i publicat el 1979, **tenia en compte l'efecte de la globalització**. No obstant això, hi ha un fenomen més recent que ha causat que aquest model comenci a quedar obsolet o, si més no, incomplet en el context actual: **la transformació digital**.

La transformació digital ha afavorit un canvi complet d'escenari en la forma en què les organitzacions plantegen els eixos de la seva estratègia, així com el paper que hi exerceix el consumidor. En aquest context, Arnoldo C. Hax i Dean L. Wilde van publicar l'any 2002 un estudi titulat «The Delta Model - Toward a Unified Framework of Strategy».

El Model Delta té com a objectiu:

#### Bibliografia

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

«ajudar els gerents [de les organitzacions] en la definició i implementació d'estratègies de negoci i corporatives».

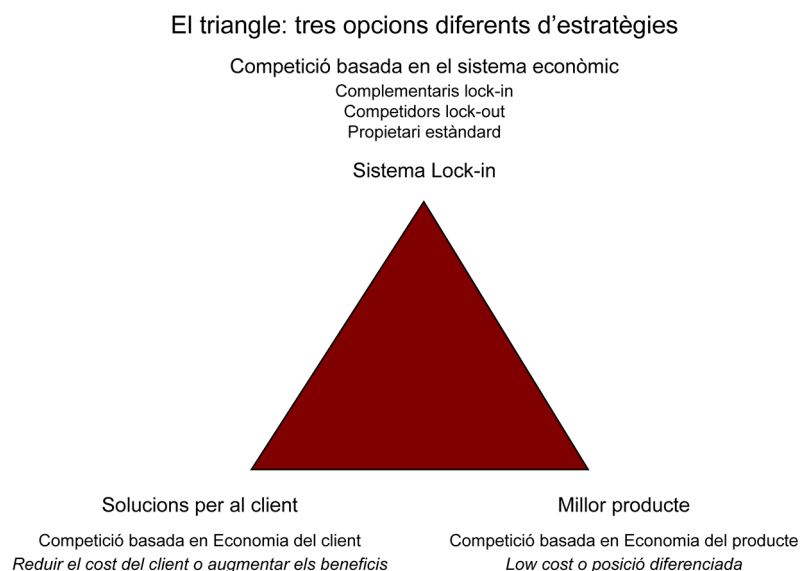
### Bibliografia

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

Va ser creat per l'obsolescència **palesa dels models anteriors**, que no tenien en compte aspectes clau com la revolució que va suposar **internet**, la **transformació digital**, els **canvis en els patrons de comunicació** i les **noves eines** sorgides en l'àmbit del **comerç electrònic i l'empresa electrònica**.

El **Model Delta** es planteja com **un procés**, que parteix de la identificació de l'opció estratègica per la qual opta l'organització, i distingeix tres possibles enfocaments principals.

Figura 9. Opcions estratègiques en el Model Delta



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

El model pot desenvolupar-se més enllà, en forma de subnivells, com s'indica en la figura que es mostra a continuació, que va ser incorporada a la versió original del Model Delta.

Figura 10. Opcions estratègiques ampliades en el Model Delta



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

Una vegada la directiva d'una organització ha seleccionat la posició estratègica que vol dur a terme d'entre les tres que presenta el Model Delta (tenir el **millor producte**, oferir la **millor solució al client** o **consolidar el sistema**), el model indica els passos que han de dur-se a terme per a l'execució de l'estratègia:

1. Definir la missió i competències clau
2. Analitzar i comprendre la cadena de valor interna (estratègia competitiva)
3. Analitzar i comprendre la cadena de valor externa (estructura del mercat)
4. Definir l'estratègia organitzativa
5. Gestionar la innovació i l'efectivitat operativa
6. Gestionar la relació amb els clients
7. Revisar periòdicament el model

Podria argumentar-se, en referència al procediment proposat pel Model Delta, que podria resultar poc efectiu definir la posició estratègica (d'entre les tres opcions del model), i fins i tot la missió i les competències clau, sense haver fet abans una anàlisi detallada.

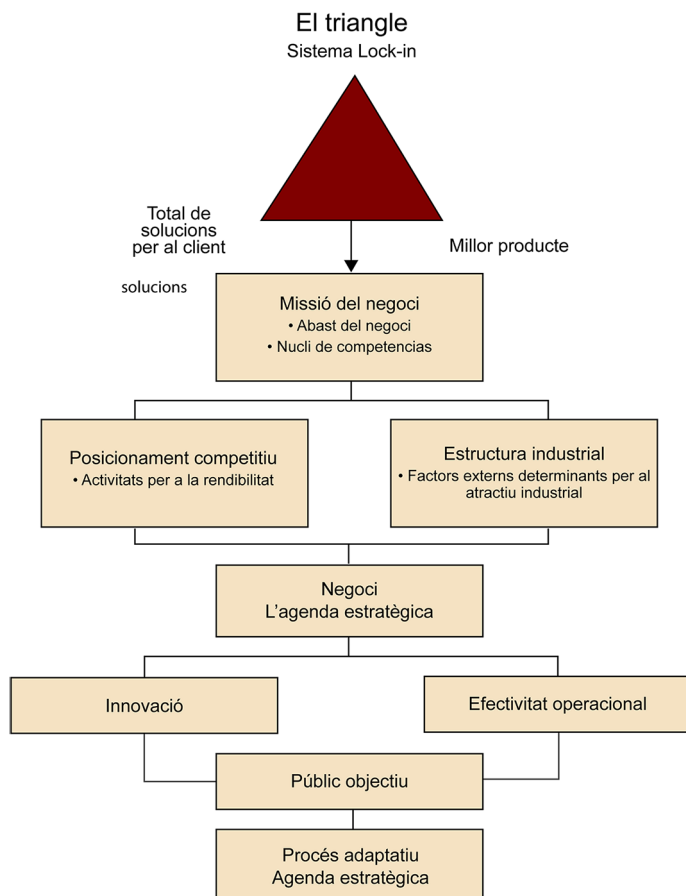
Si bé és cert que el dubte és raonable, aquesta qüestió queda també resposta dins del mateix article de Hax i Lean:

«La selecció d'un posicionament estratègic es basarà en l'experiència acumulada de la direcció, sense el benefici de les dades de l'anàlisi detallada posterior. Alguns discrepen d'aquest enfocament, argumentant que primer s'haurien d'obtenir les dades i posteriorment seleccionar l'opció estratègica. Però en aquest cas, quines dades haurien de recollir-se? Aquest és el clàssic dilema de l'ou o la gallina, i la directiva necessita un punt de partida. A mesura que el procés evoluciona i es genera nova informació, és important que la directiva revisi les seves assumpcions i modifiqui o recalibri el seu punt de partida. El Model Delta fa explícita una pràctica que moltes empreses duen a terme de manera implícita.»

#### Bibliografia

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

Figura 11. Procés per a l'execució de l'estratègia empresarial segons el Model Delta



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

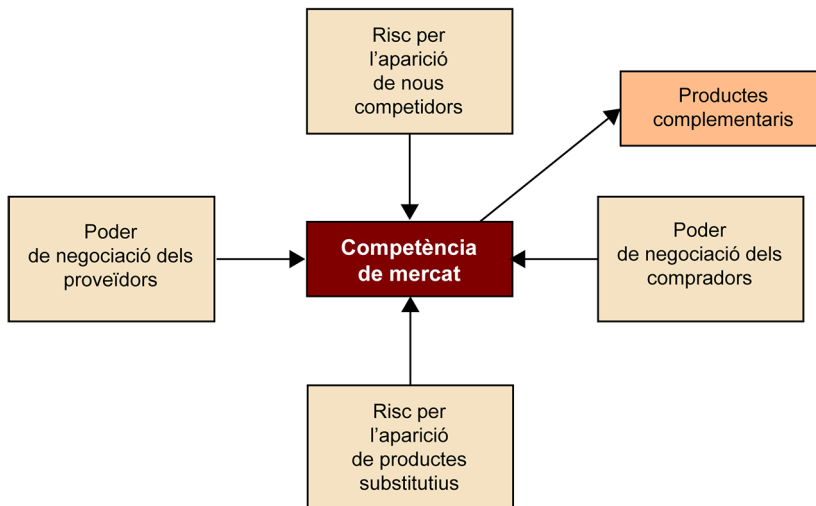
El motiu pel qual el Model Delta no invalida el model de les cinc forces de Michael E. Porter és que aquest últim continua sent vàlid en el context actual (tal com s'ha vist en la seva aplicació pràctica a la gestió de recursos humans), si bé és cert que avui dia hi ha nous elements que haurien de tenir-se en compte, no observables quan Porter va publicar el seu model fa més de trenta anys.

En el seu llibre *The Delta Model. Reinventing Your Business Strategy*, Hax ofereix a més una reinterpretació del model de les cinc forces de Porter. Aquesta reinterpretació afegeix una nova força al model, els **complementaris**. Els complementaris conformen una part fonamental en les organitzacions actuals, i exerceixen el rol de donar suport (ja sigui tàcticament, operativament o finançament –inversors–) a l'organització. Molts d'ells poden actuar com a **partners** amb la finalitat d'oferir tant al client com al consumidor final una proposició de valor completa.

### Bibliografia

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

Figura12. Sisena força del Model de Porter, segons l'aplicació del Model Delta (Hax, 2010)



### Exemple 8

En la seva publicació, Hax posa com a exemple de cas d'èxit en la integració dels complementaris l'empresa Microsoft. A la pregunta que planteja «per què Microsoft ha aconseguit tant d'èxit?», ell mateix contesta afirmant que és

«perquè Bill Gates té un exèrcit de persones treballant per a ell sense que estiguin en la seva nòmina».

Introdueix llavors el paper dels complementaris, en què inclou totes aquelles empreses que es dediquen al desenvolupament de programari, maquinari, components i solucions pensades en el context del sistema operatiu Windows. Recomana a les organitzacions treballar perquè

«els complementaris es converteixen en *partners* de negoci en qui confiar, oferint-los per a això una proposta de valor atractiva per a ambdues parts [...] que inverteixin en el propi negoci [...] i fer que la relació sigui estable i duradora».

## Bibliografia

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

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

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

**Jeffery, M.; 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* (octubre).

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

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

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

Magic Quadrant for Multichannel Marketing Hubs, *Gartner* (maig de 2019).

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

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

### Enllaços:

[https://elpais.com/economia/2017/09/24/actualidad/1506279342\\_303475.html](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/2017/09/27/actualidad/1506513676_593118.html)

[https://elpais.com/economia/2017/09/18/actualidad/1505760108\\_116713.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/> [Data de consulta: octubre de 2019]

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

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

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

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

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

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

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

[https://elpais.com/tag/caso\\_volkswagen/a](https://elpais.com/tag/caso_volkswagen/a) [Data de consulta: octubre de 2019]

[https://www.santander.com/cs/gs/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](https://www.santander.com/cs/gs/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) [Data de consulta: octubre de 2019]

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

[www.aventri.com](http://www.aventri.com)

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

[https://es.wikipedia.org/wiki/reglamento\\_general\\_de\\_protecci%C3%B3n\\_de\\_Dades](https://es.wikipedia.org/wiki/reglamento_general_de_protecci%C3%B3n_de_Dades)

<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.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> (pàg. 15-16)

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