

# La cultura empresarial en la gestió del talent

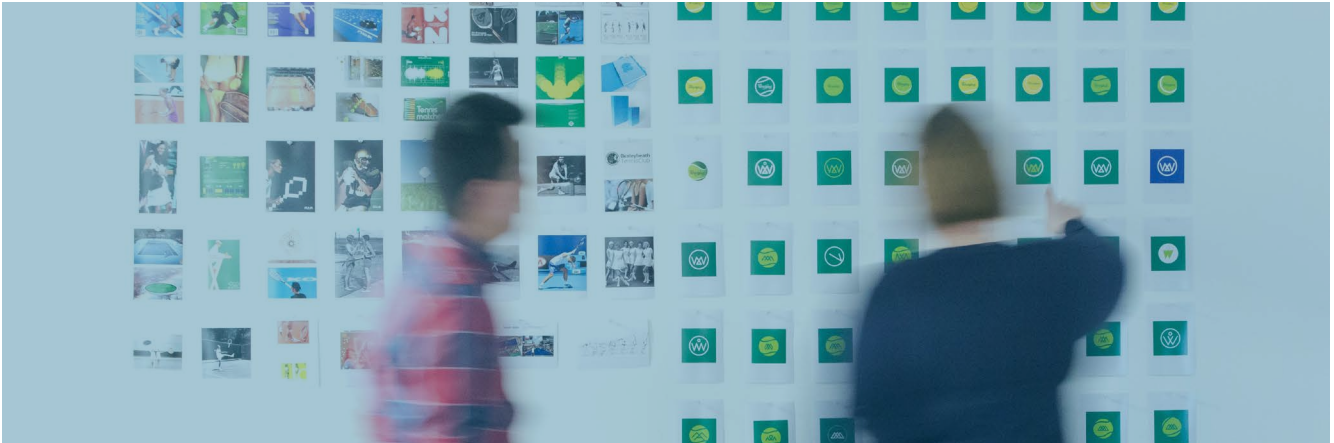
2022



Ajuntament de  
Barcelona

 Barcelona  
Activa

# Sumari



EL NOU CONTEXT DEL TALENT A LES ORGANITZACIONS.....	3
LES TENDÈNCIES LABORALS QUE TRANSFORMEN LA CULTURA EMPRESARIAL .....	4
L'IMPACTE DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN ELS PERFILS PROFESSIONALS DEDICATS A LA GESTIÓ DEL TALENT .....	9
LA GESTIÓ DEL TALENT, ENFOCADA.....	13
FONTS CONSULTADES .....	14

# El nou context del talent a les organitzacions

Les expectatives laborals dels treballadors i treballadores han anat evolucionant amb el pas dels anys, i també ho han fet les seves prioritats. Al segle passat, els aspectes que més es tenien en compte a l'hora d'acceptar un lloc de treball eren el **salari** i la **seguretat**. Predominava el fet de disposar d'un contracte fix, un horari regular, un conveni col·lectiu que afavorís les condicions laborals, etc. En canvi, avui, els i les professionals també valoren altres qüestions com, per exemple, la **flexibilitat a la feina** per poder conciliar millor la seva vida laboral i personal. En conseqüència, les empreses s'enfronten a noves demandes que contribueixen de manera decisiva a la seva competitivitat, la qual cosa requereix analitzar en detall la cultura empresarial de l'organització a l'hora de captar, retenir i fidelitzar el talent.



Així, en els darrers anys han aparegut conceptes com el **salari emocional**, que també es tenen en compte a l'hora de triar una feina, més enllà del salari econòmic i la capacitat de realització professional i personal. El salari emocional posa l'accent en aspectes com l'horari, les facilitats per a la conciliació, la formació interna, i altres factors que augmenten el **benestar de la persona** en el seu lloc de treball.

Les noves generacions, els i les **millennials** i la **generació Z**, es caracteritzen pel fet de ser dinàmiques, idealistes, nòmades i, generalment, no es regeixen únicament per la cosa material, sinó que defineixen les seves vides a través d'experiències i busquen empreses que estiguin en consonància amb els seus valors. Consideren important sentir-se part del projecte corporatiu i que, en la mesura del possible, aquest transcendeixi més enllà de l'organització, apostant per valors solidaris, de sostenibilitat, de justícia social, etc. A més, aquestes generacions tenen una visió positiva de si mateixos i del món i, per això, tenen menys por als canvis que les generacions precedents, i cerquen un **equilibri entre el seu creixement personal i professional**. En les organitzacions per les quals treballen, doncs, busquen ambients amigables i satisfactoris que els ofereixin reconeixement i resultats.

Així doncs, el sorgiment de nous paradigmes empresarials i l'entrada de noves generacions al mercat de treball estan empenyent les empreses a **transformar-se** i **abandonar estratègies obsoletes** com la del presentisme, alhora que ofereixen nous incentius a les plantilles per tal de captar i fidelitzar el talent. Per tant, és el moment d'adaptar-se a una nova realitat que convida l'empresa a repensar una cultura empresarial ben diferent de la que ha imperat els darrers anys.

# Les tendències laborals que transformen la cultura empresarial

El **talent** són aquelles persones que disposen de la capacitat per executar satisfactòriament una tasca o exercir un càrrec determinat. Tenint en compte la multiplicitat d'intel·ligències i capacitats, totes les persones, d'una manera o altra, disposen d'aquest talent. Tal com comenta Xavier Marçet, expert en estratègia, innovació i transformació d'organitzacions, **el talent és una bona síntesi d'aptitud i d'actitud**, és a dir, una bona complementació entre coneixements, habilitats professionals i compromís. Les empreses busquen que aquest talent sigui el seu atribut diferencial i que les permeti ser rellevants i competitives, ja que afrontar els canvis que comporta la complexitat sense talent és molt difícil.

Ara bé, com es mencionava anteriorment, el nou talent expressa noves demandes a les empreses de les quals forma part. Per entrar en el detall d'aquestes exigències i noves expectatives, la xarxa social LinkedIn realitza una enquesta anual a escala mundial en què participen 5.000 professionals de recursos humans de 35 països. Els resultats de l'enquesta s'analitzen en combinació amb dades sobre el comportament dels usuaris de la plataforma i amb converses amb experts i empreses com Starbucks, Cisco o Sodexo. Aquesta enquesta els ha permès **identificar les quatre tendències laborals** que, molt probablement, tindran un impacte en la transformació dels llocs de treball i en conseqüència, determinaran la nova cultura empresarial. Són les següents:

**Figura 1.** Les 4 tendències que transformen els llocs de treball



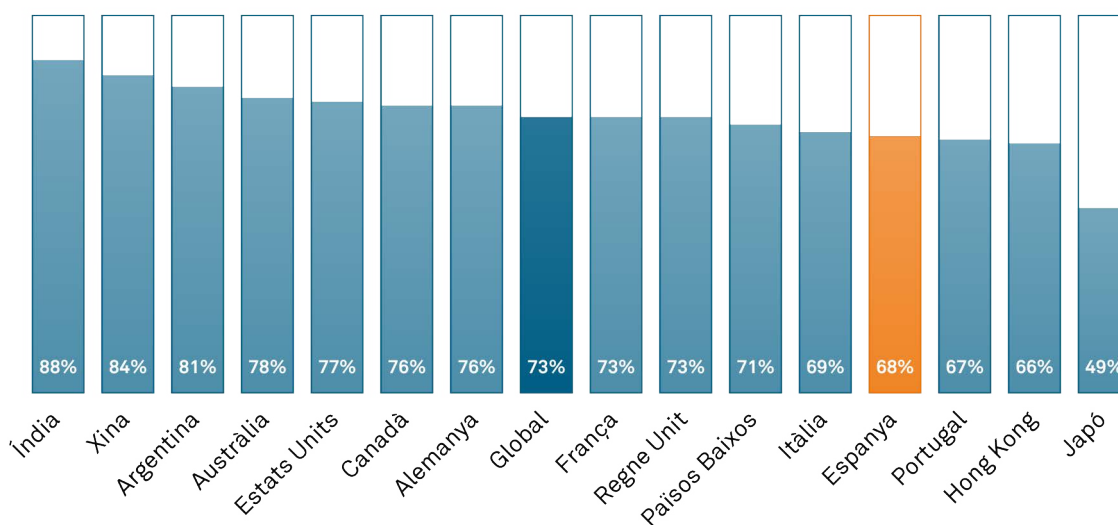
Font: Elaboració pròpia a partir de l'informe *Global Talent Trends 2019*, de LinkedIn.

- **Una cultura empresarial centrada en el benestar del treballador/a:** algunes persones empresàries afirmen que per alimentar cultures sanes, les empreses han de proporcionar atenció i compassió. Aquest enfocament porta als empresaris/àries a centrar-se en el benestar i la satisfacció personal dels seus treballadors/ores, un propòsit que condueix les organitzacions a descobrir que el seu propi benestar està lligat intrínsecament al del seu talent: mental, físic, emocional i financer.

- **Flexibilitat en el treball:** la flexibilitat laboral s'està convertint en la norma, per tant, el repte és la rapidesa amb què les organitzacions poden oferir-la. La cultura de la flexibilitat s'imposa, allunyant les empreses de la presencialitat i impulsant-les cap al rendiment, per la qual cosa les organitzacions han de mesurar els resultats i no l'activitat. Malgrat tot, aquesta llibertat també planteja noves exigències a les organitzacions, sobretot en matèria d'equitat, que cal oferir als treballadors/es, independentment d'on i quan treballin.

A Espanya, segons el nou [Índex de Tendències Laborals](#) elaborat per Microsoft, el **57% d'enquestats/ades dona més importància a aspectes com la flexibilitat laboral o el benestar** a l'hora de decidir quin lloc de treball ocupar. Al mateix temps, el 86% dels treballadors/ores de la península es consideren igual o més productius treballant en format híbrid i, segons el que s'observa, la productivitat no se n'ha ressentit. Quant a la flexibilitat, també és rellevant afegir que, segons un [informe elaborat per Randstad](#), **només un 68% dels treballadors/ores d'Espanya han tingut la possibilitat de modificar la seva jornada laboral per poder conciliar** de manera òptima les seves obligacions laborals i familiars, com es mostra tot seguit:

**Figura 2.** Percentatge de treballadors/ores que poden modificar la seva jornada laboral per conciliar



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Randstad Workmonitor (2020).

- **Combatre l'assetjament sexual:** les persones empresàries tenen l'obligació moral i legal de protegir el seu personal contra l'assetjament i qualsevol altra mena d'intimidació. La tendència apunta la necessitat de crear entorns laborals on les persones se sentin segures, sobretot davant de situacions d'assetjament sexual al lloc de treball, i afecta de manera transversal a tots els sectors econòmics, a tots els països i a persones de tots els nivells d'ingressos, formació i especialitat professional. El repte és trobar la manera d'incorporar mesures per a la prevenció i protecció les organitzacions.





Unes 400.000 dones reconeixen haver patit assetjament sexual a la feina al llarg dels últims dotze mesos. Segons diferents estudis, entre els quals cal destacar [L'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe en l'àmbit laboral a Espanya](#), elaborat per la Delegació del Govern contra la Violència de Gènere i CCOO, les conductes més comunes són els acudits de caràcter masclista (83%), les floretes i comentaris sexuals (75%), els gestos o mirades insinuants (73%) i el contacte físic (67%). A Catalunya, i més concretament des de la Comissió d'Igualtat i Temps de Treball del Consell de Relacions Laborals, es treballa conjuntament per l'abordatge eficaç de l'assetjament sexual i per raó de sexe en l'àmbit laboral i per posar a disposició d'empreses i organitzacions un conjunt d'eines fonamentals per a facilitar l'erradicació de l'assetjament i contribuir a millorar la salut i la qualitat en el treball.

- **La creixent revolució de la requalificació professional:** es posa de manifest l'evolució dels llocs de treball i, per tant, la necessitat d'adquirir noves habilitats. En aquest sentit, les empreses tenen l'oportunitat d'invertir en el creixement i desenvolupament dels seus professionals, generant polítiques de promoció en els llocs de treball que permetin fidelitzar el talent dins l'organització.
- **Competències clau (toves o interpersonal):** són la suma d'habilitats, aptituds i actituds, que impacten en l'execució i el resultat de la realització d'una sèrie de tasques professionals. Com que s'observen en l'execució, són **difícils de detectar en el procés de selecció**, i per això es demana que: a) l'empresa detecti acuradament quines competències són realment clau per a cada lloc de treball i b) es dissenyi un procés de selecció ben definit i complex que permeti detectar fins a quin punt la persona té desenvolupada la competència en qüestió.

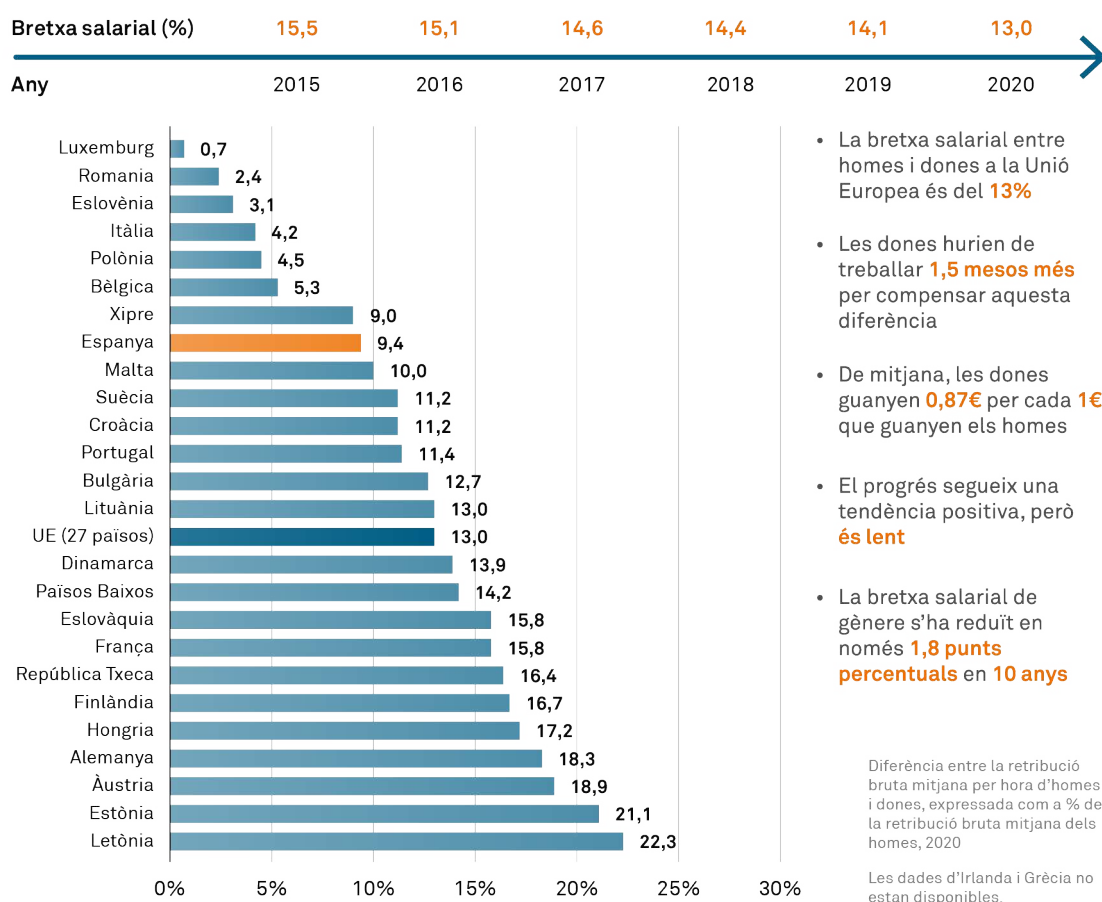
Segons [l'Autoritat Laboral Europea](#), es valoren bàsicament **6 competències toves** en l'actualitat:

1. **Comunicació:** inclou habilitats des de la comunicació oral, escrita i no verbal, fins a l'empatia, l'escolta activa i la confiança.
2. **La resolució de problemes:** l'ús del pensament creatiu i lateral, l'observació, la negociació i l'anàlisi.
3. **Lideratge:** capacitats de presa de decisions, la versatilitat i la gestió de projectes.
4. **Treball en equip:** les principals habilitats són la col·laboració, la cooperació, l'escolta activa i la capacitat de delegar.
5. **Ètica laboral:** l'automotivació, la fiabilitat en completar les tasques dins els terminis, la professionalitat i la disciplina.
6. **Actitud positiva:** la cooperació, l'entusiasme, l'amabilitat i el respecte són algunes de les principals habilitats associades.

- **La transparència salarial:** la remuneració sempre ha sigut una qüestió confidencial al lloc de treball. Aquesta opacitat pot generar certa desconfiança al talent, atès que avui dia és fàcil consultar la informació salarial agregada a través de LinkedIn o PaySacler. Els i les professionals no tenen una idea satisfactòria pel que fa a la seva posició dins l'empresa, la retribució que reben i la retribució que reben altres professionals en posicions similars en altres organitzacions. En conseqüència, és d'esperar que la majoria de professionals cregui que està essent mal retribuïda en relació amb la seva posició en el mercat de treball, cosa que genera sospita, negativitat i desafecció. La transparència salarial suposa garantir que tothom rebi una remuneració justa pel treball que fa. Addicionalment, abordar aquesta qüestió pot contribuir a **reduir les desigualtats de gènere** als llocs de treball, **fomentar la confiança** entre els treballadors/ores i **reforçar la diversitat i la inclusió**.

Les dones de la Unió Europea (UE) encara guanyen menys que els homes en la mateixa categoria laboral, i la **diferència salarial mitjana entre ambdós sexes a la UE és del 13%**. La transparència salarial és una de les mesures que la mateixa Comissió Europea considera essencial per acabar amb els prejudicis salarials de gènere des de l'arrel i que permet als treballadors/ores fer valer el seu dret a la igualtat salarial per la mateixa feina. Fer efectiu el dret a la igualtat i a la no-discriminació per raó de sexe en el mercat laboral no és independent de les desigualtats entre sexes, ja que en molts casos es produeixen situacions desfavorables per a les dones. Ara bé, d'entre les desigualtats existents en el mercat de treball en destaca la salarial, que és el que s'anomena **bretxa salarial de gènere**, mesurada com la diferència entre el salari anual brut mitjà dels homes i de les dones, expressada com un percentatge del salari brut anual dels homes.

Figura 3. La diferència salarial entre homes i dones per països de la Unió Europea



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de *Factsheet on the gender pay gap* (2022), de la Comissió Europea.

En resum, com va anunciar [Forbes](#), el **2022** va ser l'**any de la cultura empresarial**. La pandèmia va obrir la porta a reflexionar sobre com s'adapten les organitzacions a les noves tendències de gestió del talent i, per tant, va esdevenir el moment perfecte per reimaginar la cultura empresarial i el seu impacte en els llocs de treball. Sobretot perquè, en els darrers temps, les empreses han tingut dificultats per contractar i retenir el talent. Així doncs, en aquest context, un enfocament renovat de la cultura empresarial pot esdevenir clau en l'estratègia de captació i fidelització de talent.

Ara bé, també cal assenyalar que per a generar una cultura empresarial i vetllar perquè aquesta esdevingui una qüestió important per a l'empresa en els processos de captació, acollida i fidelització del talent, és necessari **disposar dels perfils professionals que ho fan possible**. Per descomptat, el més determinant és que des del lideratge de l'organització es promoguin aquests valors i es traslladin a la pràctica quotidiana. Tanmateix, en la majoria d'ocasions, aquestes funcions associades a la gestió de la cultura corporativa es deleguen al departament de recursos humans, que passa a ser el responsable de definir i fer el seguiment de la cultura del treball positiva i respectuosa.

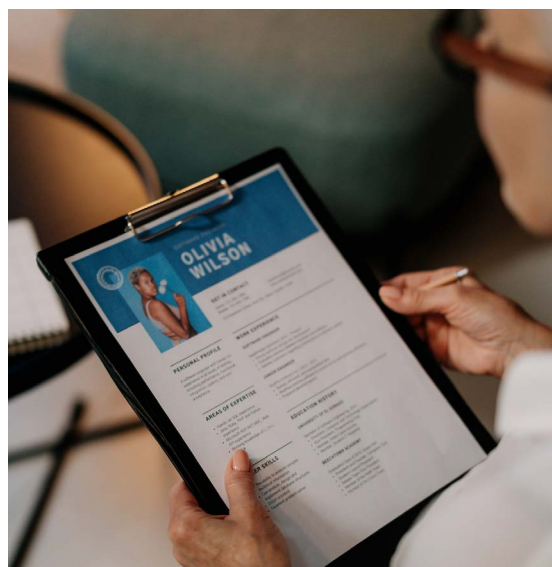


# L'impacte de la cultura empresarial en els perfils professionals dedicats a la gestió del talent

Els perfils professionals associats a la gestió de talent han d'estar al cas de les tendències del mercat de treball, sobretot quan es troba en ple procés de transformació. Per tant, adoptar una nova cultura empresarial, incorporant les noves tendències que exigeix el talent, comporta **una transformació en els requisits i les tasques associades als perfils professionals** que s'ocupen dels processos de selecció i contractació, i també per part del personal directiu responsable de la cultura corporativa. Alguns d'aquests perfils a destacar, directament associats a la gestió del talent de l'empresa són:



**Tècnic/a en gestió del talent:** s'ocupa de captar i retenir el talent dins l'organització, assessorant la direcció de les empreses en matèria de gestió i selecció de personal. Tenint en compte les darreres transformacions, és essencial que els i les professionals que treballen al departament de recursos humans de les empreses estiguin familiaritzats/ades amb les noves tendències del mercat de treball, sobretot per poder continuar vetllant per la competitivitat de les organitzacions a l'hora d'atraure nou talent. El nou rol d'aquest/a professional a l'hora de **gestionar el talent de l'organització** implica



definir pautes de promoció interna a l'hora d'analitzar els llocs de treball per millorar la productivitat de la plantilla; així com proposar al personal directiu un conjunt de mesures per millorar altres factors, cada vegada més significatius, com el clima laboral o la motivació dels i de les professionals de l'empresa.



**Headhunter:** el o la cercatalents o *recruiter* és el/la professional encarregat/ada de seleccionar personal per a una empresa segons les indicacions establertes, o bé de realitzar l'estudi de mercat *ad hoc* per determinar el perfil que millor s'adapta a lloc de treball vacant. És important precisar que el *headhunting* es caracteritza per buscar candidats, no només entre els/les professionals que cerquen feina activament, sinó també entre altres tipologies de perfils, independentment que estiguin treballant o no. Les empreses dedicades a la cerca de talent són un recurs valorat per les organitzacions que necessiten talent amb unes característiques específiques o per a projectes concrets, tenint en compte les dificultats per captar l'atenció del millor talent i fidelitzar-lo. Aquestes s'encarreguen de trobar les persones idònies per ocupar un lloc de treball i recullen les seves demandes.



**Consultor/a de selecció:** aquesta figura professional juga un paper rellevant a l'hora d'aportar informació d'interès sobre les demandes dels candidats/es dins l'empresa, en el sentit que cal incorporar noves metodologies contínuament per **avaluar aptituds, qualificació i experiència professional** per determinar el perfil professional idoni per ocupar una vacant. Per tant, aquest/a professional s'encarrega de definir les proves psicotècniques o de coneixement, realitzar les entrevistes personals, avaluar l'actitud, motivació, interès i disponibilitat per al lloc de treball, i elaborar els informes de les persones finalistes per presentar a l'organització. En definitiva, és l'ocupació tècnica que lidera el procés de selecció.



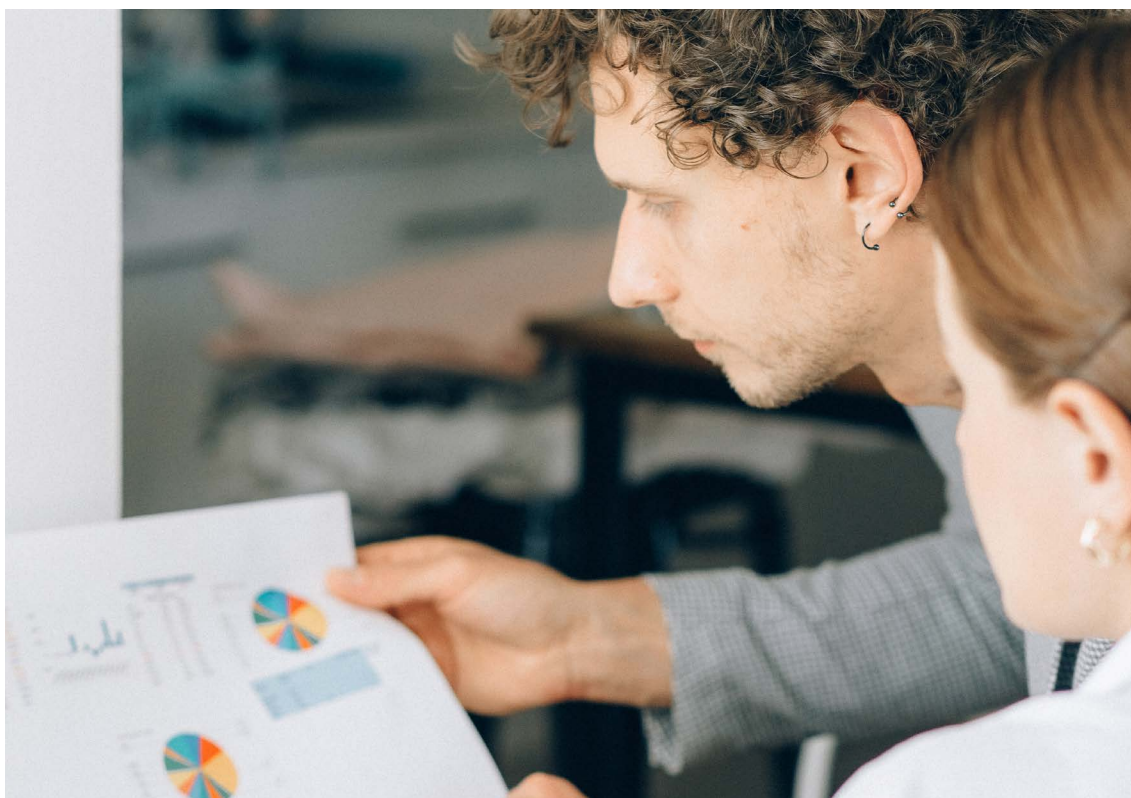
**Especialista en formació:** en la implantació d'una nova cultura empresarial, aquest professional dissenya amb l'empresa un pla de formació i desenvolupament del talent d'acord amb els objectius corporatius. Aquesta serà una de les mesures més esteses per donar a conèixer i conscienciar el personal de la nova cultura empresarial implantada per part de l'organització, atès que aquest és un requisit indispensable per retenir i fidelitzar el talent. Un dels elements clau en la nova cultura corporativa és animar el conjunt de professionals a mantenir un aprenentatge continuat que enriqueixi la seva contribució a l'empresa. Per aquesta raó, l'especialista en formació centra la seva tasca en l'**anàlisi de les necessitats de formació del personal** per dissenyar accions *ad hoc* i, posteriorment, fer-ne el seguiment i avaluar el nivell de satisfacció dels participants, l'eficàcia del pla formatiu implementat i l'impacte en el lloc de treball. De la mateixa manera, també és molt important que aquest/a responsable generi espais on els i les professionals puguin compartir coneixements, experiències i habilitats. Aquest intercanvi col·laboratiu anima totes les persones treballadores, sigui quin sigui el seu nivell dins l'organització o l'etapa de la seva carrera, a créixer i desenvolupar-se contínuament.



**Analista de llocs de treball:** professional dedicat/ada a definir els llocs de treball amb l'objectiu d'optimitzar l'estructura organitzativa i fer-la més competitiva. Una de les qüestions que s'està repensant en l'actualitat per adequar els perfils professionals i les competències necessàries a l'estratègia empresarial de futur, és un **enfocament més orientat al rendiment i als resultats** que a la presencialitat. En conseqüència, és imprescindible disposar d'una investigació en profunditat sobre les ocupacions i les descripcions dels llocs de treball, tenint en compte, entre altres qüestions, les tendències al mercat de treball del sector. Així doncs, el rol de l'analista de llocs de treball és cada cop més important, ja que les organitzacions s'adonen de la importància de captar, retenir i fidelitzar el talent, i és clau que les persones treballadores identifiquin fàcilment el seu lloc de treball, així com el rendiment i els resultats que s'esperen d'elles per contribuir a la rendibilitat i l'èxit de l'empresa.



**Agent d'igualtat:** entre les noves inquietuds del talent, apareix la qüestió de la tolerància zero. És a dir, s'exigeix de manera contundent una política de **prevenció i protecció envers l'assetjament sexual** en l'entorn laboral, així com en contra de tota mena d'**actituds intimidatòries o discriminatòries**. Qüestions, en definitiva, que impliquen generar zones de treball segures i lliures, un repte en el qual aquests professionals tenen un paper actiu i determinant. L'agent d'igualtat és un perfil especialitzat a crear entorns que contribueixin de manera decisiva a la igualtat d'oportunitats. Dissena, coordina, implementa i avalua polítiques d'igualtat de gènere dins l'organització, i també participa activament en la posada en marxa de projectes dirigits a assolir la igualtat d'oportunitats i la integració de la perspectiva de gènere en tots els àmbits de l'empresa.



Disposar d'un pla en matèria d'igualtat requereix que aquest perfil sigui dins el departament de recursos humans i que es responsabilitzi del seguiment i avaluació del pla, vetllant per la igualtat d'oportunitats de gènere en el mercat de treball, atenent qüestions centrals com ara la **segregació horitzontal** (ocupacions feminitzades i masculinitzades vs. participació igualitària en els llocs de treball), **segregació vertical** (escassa presència de dones en càrrecs de responsabilitat), **polítiques de conciliació i corresponsabilitat, permisos**, mesures de **prevenció i seguretat davant l'assetjament, llenguatge i comunicació, política salarial**, entre altres.

Per altra banda, en la mateixa gestió empresarial, hi ha alguns perfils professionals que estan implicats de manera directa en els nous processos associats a la definició i l'adopció d'una nova cultura empresarial per a la gestió del talent. Tots aquests requeriran formació específica per poder prendre les decisions que seran rellevants i significatives perquè el talent acabi treballant a l'empresa. Concretament:

- [Responsable de desenvolupament de negoci.](#)
- [Responsable en comunicació interna.](#)
- [Responsable en intel·ligència empresarial.](#)

Ara bé, també cal dir que el fet de generar una cultura empresarial i vetllar perquè aquesta esdevingui una qüestió important en l'empresa a l'hora de captar, acollir i fidelitzar el talent, és necessari disposar dels perfils professionals que ho fan possible. Per suposat, el més determinant és que des del **lideratge de l'organització** es promoguin aquests valors i es traslladin a la pràctica quotidiana. Tot i que en la majoria d'ocasions, aquestes funcions associades a la gestió de la cultura corporativa es deleguen al **departament de recursos humans**, que passa a ser el responsable de definir i fer el seguiment de la cultura del treball positiva i respectuosa.

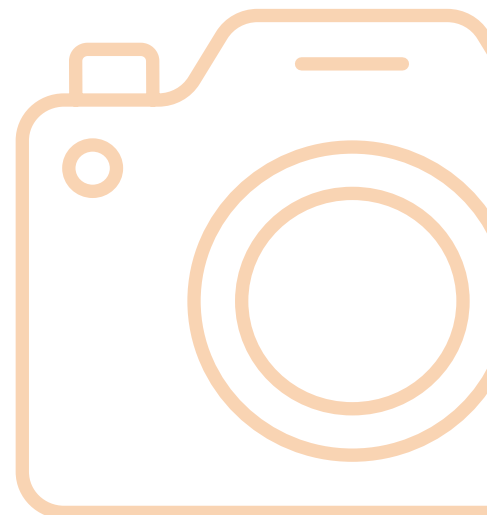


## La gestió del talent, enfocada

La cultura empresarial és un dels punts clau a l'hora d'escollir una empresa o l'altra per part del treballador/a. Ara bé, no només és una qüestió que incorpora la nova força del treball en les seves expectatives, pròpia dels i les millennials i la generació Z, sinó que després de la sotragada que ha suposat la crisi sanitària de la Covid-19, **tota la població activa ha estat convidada a requalificar-se i canviar el seu ordre de prioritats**. Els departaments de recursos humans són conscients d'aquesta realitat i, per això, la gestió del talent s'ha convertit en un dels principals reptes per a la competitivitat de les organitzacions i els negocis.

L'informe *2021 Global Culture Survey* de PwC posa en relleu que el 67% de les persones que ocupen càrrecs de direcció creuen que la cultura empresarial és la qüestió més rellevant per l'èxit dels negocis, per damunt de l'estratègia i l'operativitat. Tant és així, que cada vegada són més les empreses que **inverteixen gran part dels seus recursos en eines i programes per al desenvolupament de la cultura** entre els seus treballadors/ores. Repensar les creences, valors i pràctiques compartides pel conjunt dels membres d'una organització, serveix per guiar el rumb de les accions, decisions i activitats per a la consecució dels objectius. Per tant, és obvi que la cultura empresarial impacta en tres vessants clau pel negoci: la **imatge de marca** (la que es percep des de fora); els i les **treballadors/ores** (les interaccions, el model de treball i l'estil de lideratge); i finalment, la **clientela** (estratègies perquè l'usuari estigui satisfet).

Una cultura empresarial sòlida i potent, sumada a una política proactiva de captació i fidelització del talent estable en el temps, ofereix a l'organització les mesures idònies per aconseguir un avantatge competitiu.





## Fonts consultades

- BetterWorks (2021). [Using Company Culture to Focus on Corporate Social Responsibility](#).
- Comissió Europea (2019). [10 trends shaping the future of work](#).
- Comissió Europea (2022). [Equal Pay Day: Pay Transparency essential to close the EU gender pay gap of 13%](#).
- Comissió Europea (2022). [Equal Pay? Time to close the gap! Factsheet](#).
- Culture Amp (2022). [The 5 biggest concerns of the European workforce in 2022](#).
- El Economista (2020). [Salari emocional, clau per a fidelitzar el talent en aquesta nova realitat](#).
- European Labour Authority (2022). [Six soft skills you need in the post-pandemic workplace](#).
- Forbes (2021). [Why 2022 Is The Year Of Workplace Culture](#).
- Fundació Factor Humà (2022). [Creixer por dentro](#).
- Generalitat de Catalunya (2015). [Protocol per a la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual i per raó de sexe a l'empresa](#).
- Glassdoor. Economic Research (2021). [Glassdoor Workplace Trends for 2022](#).
- International Labour Organization (2022). [World Employment and Social Outlook, Trends 2022](#).
- La Vanguardia (2021). [400.000 treballadores assetjades sexualment](#).
- LinkedIn Report: [2019 Global Talent Trends](#).
- LinkedIn Report: [2022 Global Talent Trends](#).
- McKinsey Global Institute (2020). [The future of work in Europe](#).
- Microsoft (2022). [Work Trend Index Special Report](#).
- PricewaterhouseCoopers (PwC). [2021 Global Culture Survey](#).
- Randstad (2020). [España, a la cola de Europa en flexibilidad laboral](#).
- World Economic Forum (2018). [The Future of Jobs Report](#).
- World Economic Forum (2019). [These 4 trends are shaping the future of your job](#).
- Xavier Marcet (2018). [La gestió del no-talent](#).

## Crèdits d'imatge

- BRANDS PEOPLE. Imatge de portada i sumari.
- VLADA KARPOVICH. Pàg. 3.
- FAUXELS. Pàg. 6.
- COTTONBRO STUDIO. Pàg. 9.
- FAUXELS. Formador. Pàg. 10.
- YAN KRUKAU. Equip de consultors/ores. Pàg. 10.
- NATALIYA VAITKEVICH. Pàg. 11.
- FAUXELS. Pàg. 13.

Aquest informe ha estat realitzat per **Utrans**.