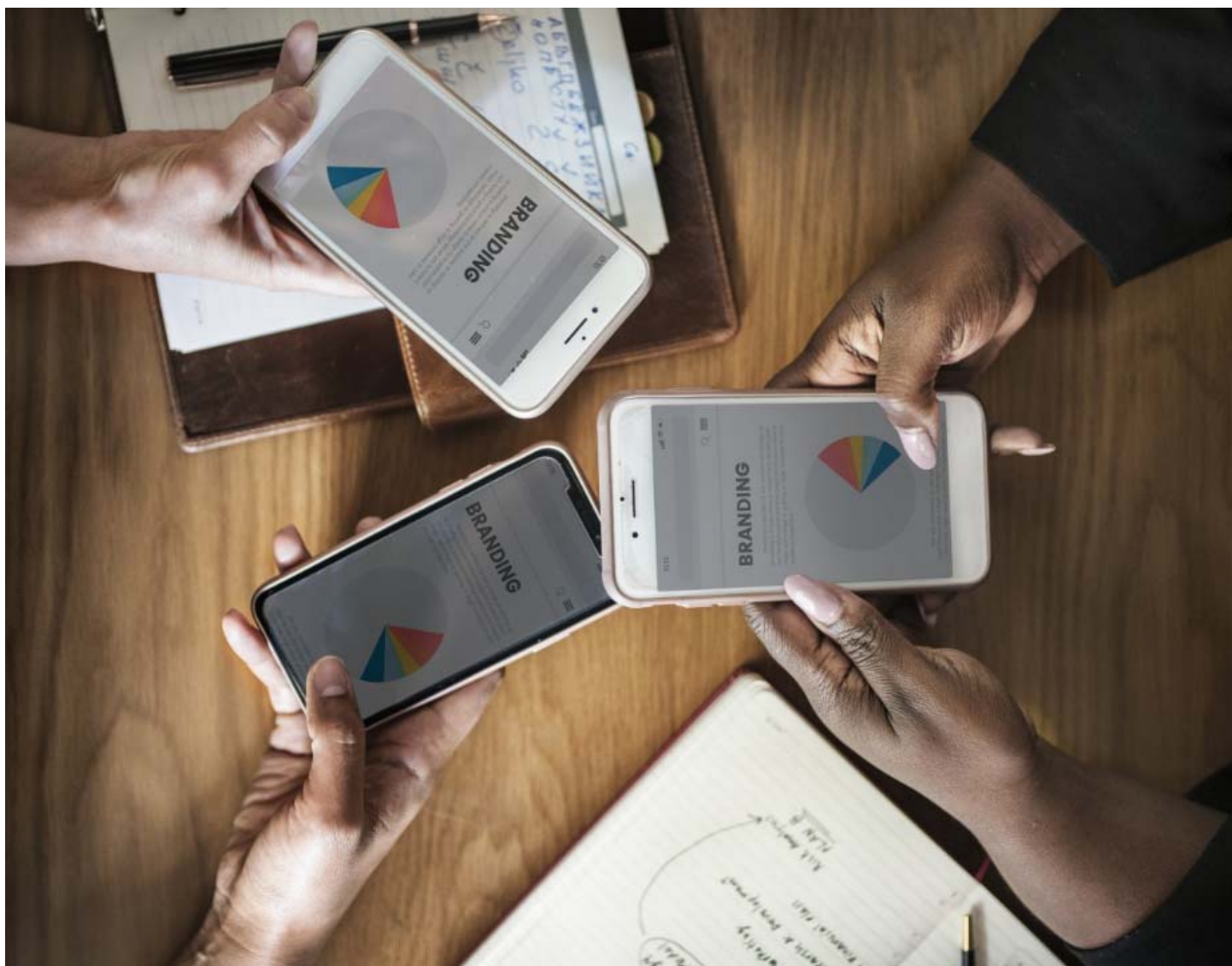


APROFUNDIMENT

NOU TALENT: CAPTACIÓ I RETENCIÓ



TENDÈNCIES, REPTES, OPORTUNITATS I POSICIONAMENT

ÍNDEX

Presentació de la monografia | 3 |

1. Definició | 4 |

2. Facilitació | 5 |

3. Atracció i Retenció | 8 |

4. Creixement | 10 |

5. Tendències i reptes | 11 |

6. Casos i aplicacions pràctiques | 12 |

6.1. EU Talent, l'aposta europea d'ajut a les PIMES a obtenir talent

6.2. Barcelona International Week, un portal per facilitar la captació del talent internacional a Barcelona

6.3. InnoAMB, l'aposta metropolitana per la captació i retenció del talent

6.4. Upwork, un nou canal d'enllaç entre els *freelance* i les empreses

6.5. Trivu, la plataforma de talent jove a disposició de les empreses

6.6. Inditex i la promoció i formació del talent intern

7. Repercussió i aplicabilitat a l'AMB | 19 |

8. Bibliografia | 21 |



PRESENTACIÓ DE LA MONOGRAFIA

La gestió del talent s'ha convertit en un element diferenciador de competitivitat al territori, considerant-se com un dels majors reptes de les empreses del s.XXI. En un entorn de canvis constants i de gran incertesa i competitivitat, les organitzacions atorguen cada cop més importància a la captació i retenció del talent, en considerar-lo un vector essencial per impulsar la innovació, la competitivitat i el creixement.

En els darrers anys, les noves tecnologies i l'ecosistema emprenedor han impulsat les organitzacions a transformar les maneres d'identificar, seleccionar i gestionar el talent. No obstant, els experts ja alerten del principal repte que hauran d'afrontar organitzacions i institucions en els propers anys: l'escassetat de talent. Segons la piràmide demogràfica espanyola, falten 12 milions de persones amb menys de 30 anys [1]. I el 55% de les empreses espanyoles ja afirmen tenir dificultats per cobrir vacants, principalment per a les posicions més qualificades [2]. Les noves tecnologies, les pautes de les empreses i els canvis estructurals són alguns dels principals motius.

Aquest informe té com a objectius identificar les tendències en facilitació, atracció i retenció del talent al territori, així com assenyalar-ne alguns dels principals reptes i efectes en les organitzacions.



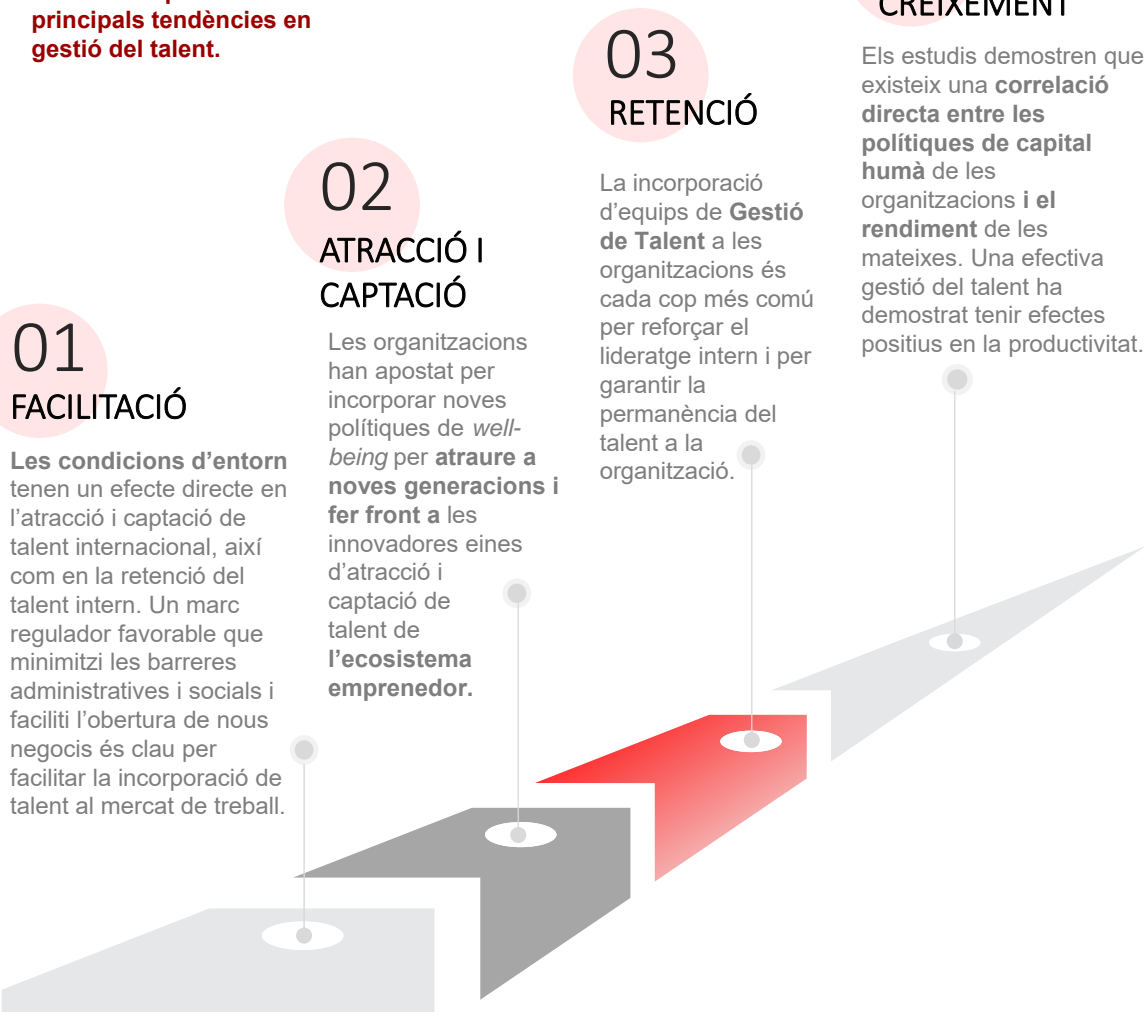


DEFINICIÓ

Els experts associen el talent a aquelles característiques individuals (intel·ligència, coneixement, habilitats, experiència, actitud, potencial) que permeten a les persones destacar en els seus resultats.

El talent, pot residir en els individus i en les organitzacions. En el primer cas, pot ser innat tot i que pot reforçar-se mitjançant formació i experiència. En el cas de les organitzacions, el talent s'assimila a una cultura compartida que busca desenvolupar les actituds i capacitats dels treballadors per alinear-los amb un objectiu comú [1].

Aquest any 2019, l'escola de negocis INSEAD ha elaborat la sisena edició de l'informe *Global Talent Competitiveness Index* amb l'objectiu de comparar les iniciatives d'atracció i gestió del talent de 119 països. Aquest informe adapta els pilars de l'anàlisi, adaptant-los a la realitat del territori per tal d'identificar les principals tendències en gestió del talent.



01 FACILITACIÓ

Les condicions d'entorn tenen un efecte directe en l'atracció i captació de talent internacional, així com en la retenció del talent intern. Un marc regulador favorable que minimitzi les barreres administratives i socials i faciliti l'obertura de nous negocis és clau per facilitar la incorporació de talent al mercat de treball.

02 ATRACCIÓ I CAPTACIÓ

Les organitzacions han apostat per incorporar noves polítiques de *well-being* per atraure a **noves generacions i fer front a les innovadores eines d'atracció i captació de talent de l'ecosistema emprendedor.**

03 RETENCIÓ

La incorporació d'equips de **Gestió de Talent** a les organitzacions és cada cop més comú per reforçar el lideratge intern i per garantir la permanència del talent a la organització.

04 CREIXEMENT

Els estudis demostren que existeix una **correlació directa entre les polítiques de capital humà** de les organitzacions i el **rendiment** de les mateixes. Una efectiva gestió del talent ha demostrat tenir efectes positius en la productivitat.

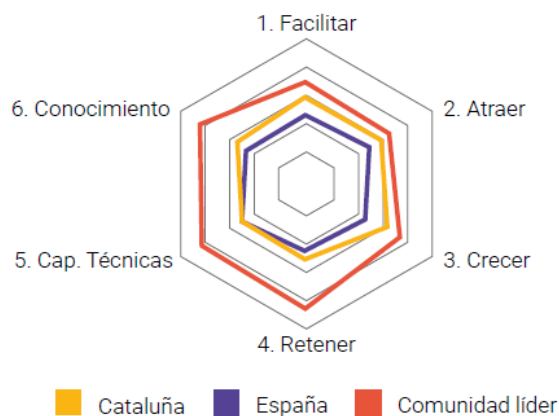


EL TALENT NO NOMÉS DEPÈN DELS INDIVIDUS, SINÓ TAMBÉ DE L'ENTORN...



El rol de les administracions com a facilitadores per a l'entrada de nou talent al territori -i perquè hi resti l'existent en el mateix- és essencial en aquest ecosistema.

La situació a Catalunya



Segons el Mapa de Talent a Espanya elaborat per COTEC al 2019 [3], Catalunya és la tercera comunitat autònoma en atracció de talent, darrere de Madrid i la Comunitat de Navarra respectivament.

- **Considera que la principal fortalesa de Catalunya és la seva obertura externa**, destacant-ne l'elevat poder d'atracció d'empreses, població estrangera i estudiants internacionals. L'entorn del mercat també es considera essencial pel desenvolupament de clústers a la regió.
- **La seva principal debilitat és la retenció**. Catalunya ocupa la novena posició en aquest àmbit. L'informe recomana a la comunitat convergir les capacitats d'obertura interna a les consolidades externament, mitjançant la reducció de la bretxa salarial i el lideratge femení.

| | Àmbitos | Ranking | Puntuación* | España = 100 |
|---------------------------------|--|----------|-------------|--------------|
| Pilar 1 Facilitar | 1.1 Entorno regulatorio | 13 | 32,2 | 70 |
| | 1.2 Entorno de mercado | 2 | 81,6 | 157 |
| | 1.3 Entorno para negocios y mercado de trabajo | 3 | 60,6 | 136 |
| Pilar 2 Atraer | 2.1 Apertura externa | 1 | 75,4 | 165 |
| | 2.2 Apertura interna | 15 | 43,0 | 78 |
| Pilar 3 Crecer | 3.1 Educación formal | 6 | 59,3 | 138 |
| | 3.2 Aprendizaje a lo largo de la vida | 4 | 59,9 | 129 |
| | 3.3 Acceso oportunidades de crecimiento | 1 | 75,2 | 134 |
| Pilar 4 Retener | 4.1 Sostenibilidad | 3 | 70,5 | 148 |
| | 4.2 Estilo de vida | 11 | 39,7 | 90 |
| Pilar 5 Capacidades técnicas | 5.1 Cualificaciones nivel medio | 9 | 49,0 | 99 |
| | 5.2 Empleabilidad | 4 | 56,3 | 105 |
| Pilar 6 Conocimiento | 6.1 Cualificaciones nivel superior | 5 | 51,9 | 122 |
| | 6.2 Impacto del talento | 3 | 60,7 | 115 |
| GLOBAL | | 3 | 57,7 | 119 |

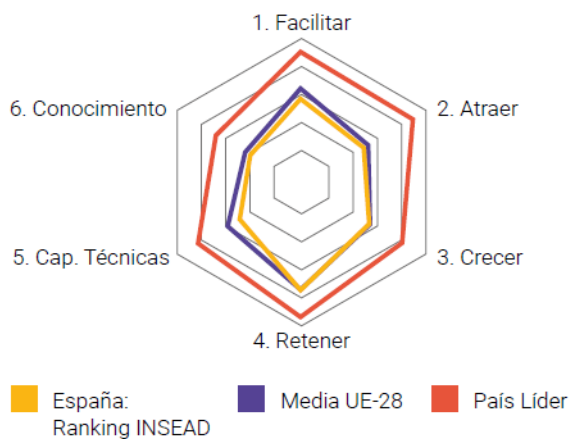
* La variable puntuación está acotada entre los valores 0 y 100.

Inferior a media ■ ■ ■ ■ Superior a media ■

Font: Fundación COTEC [3]



La situació a Espanya



Segons el Global Talent Competitiveness Index, que publica INSEAD des de fa cinc anys, **Espanya ocupa la posició 31 (de 119)**. Tot i superar la mitjana en 13 dels 14 àmbits, en relació a la mitjana dels països de la UE-28 només està per sobre en quatre.

- **El pilar en què millor es posiciona el país és en la retenció de talent**, gràcies a l'estil de vida tant mediambiental com de seguretat personal.
- **La facilitació de la contractació i la millora del desenvolupament personal en el mercat de treball són aspectes a millorar.**

| | Àmbits | Ranking | Puntuación* | Media 119 països = 100 | Media UE-28 = 100 |
|---------------------------------|--|-----------|-------------|------------------------|-------------------|
| Pilar 1 Facilitar | 1.1 Entorno regulatorio | 32 | 65,6 | 123 | 94 |
| | 1.2 Entorno de mercado | 30 | 64,2 | 126 | 97 |
| | 1.3 Entorno para negocios y mercado de trabajo | 84 | 49,1 | 85 | 76 |
| Pilar 2 Atraer | 2.1 Apertura externa | 41 | 43,6 | 109 | 92 |
| | 2.2 Apertura interna | 36 | 58,2 | 112 | 95 |
| Pilar 3 Crecer | 3.1 Educación formal | 21 | 51,8 | 166 | 107 |
| | 3.2 Aprendizaje a lo largo de la vida | 31 | 57,9 | 122 | 104 |
| | 3.3 Acceso oportunidades de crecimiento | 38 | 56,3 | 109 | 88 |
| Pilar 4 Retener | 4.1 Sostenibilidad | 27 | 62,5 | 140 | 96 |
| | 4.2 Estilo de vida | 13 | 85,5 | 140 | 104 |
| Pilar 5 Capacidades técnicas | 5.1 Cualificaciones nivel medio | 59 | 36,8 | 105 | 70 |
| | 5.2 Empleabilidad | 43 | 61,3 | 107 | 95 |
| Pilar 6 Conocimiento | 6.1 Cualificaciones nivel superior | 28 | 44,6 | 142 | 101 |
| | 6.2 Impacto del talento | 42 | 36,5 | 128 | 81 |
| GLOBAL | | 31 | 54,9 | 121 | 93 |

* La variable puntuación está acotada entre los valores 0 y 100.

Inferior a media ■ ■ ■ ■ ■ Superior a media

Font: Fundación COTEC [3]

ÀREES DE MILLORA A EUROPA [5]



Agilitzar els tràmits burocràtics a l'hora d'obtenir permisos de treball i de residència en la regió, així com per a l'homologació d'estudis.



Facilitar l'aprenentatge de la llengua local pel talent internacional per augmentar les seves oportunitats laborals en col·laboració amb entitats com les universitats.



Dotar de més informació del país d'acollida els potencials treballadors en qüestions d'habitatge, contacte amb l'administració, així com en l'accés als portals de feina.



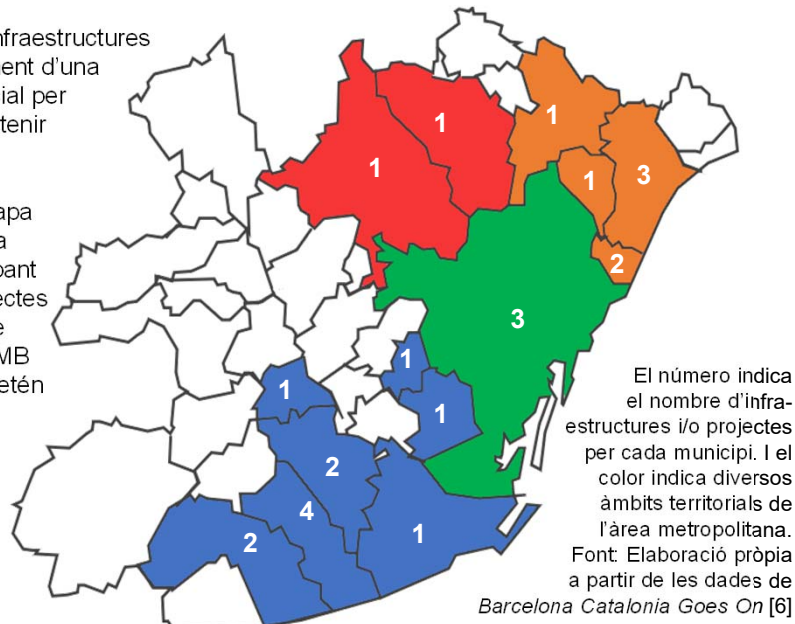
Adequar les necessitats de la indústria amb les dels estudiants per tal d'augmentar les possibilitats de retenció del talent, amb iniciatives que permetin el contacte entre els estudiants i el món empresarial.



Infraestructures destinades a l'atracció i retenció del talent

Generar projectes innovadors i infraestructures que afavoreixin el desenvolupament d'una comunitat empresarial és essencial per atraure el talent internacional i retenir el talent local.

Tal com es pot observar en el mapa de la dreta, a l'àrea metropolitana de Barcelona s'estan desenvolupant diverses infraestructures i/o projectes destinats a l'atracció i retenció de talent en diversos municipis. L'AMB a través d'aquestes iniciatives pretén potenciar el talent local i a la vegada competir a escala internacional com a centre d'atracció del talent.



Infraestructures i projectes situats a l'Eix Vallès

En el districte de l'eix Vallès s'hi troba per exemple el Parc Sant Joan de Sant Cugat del Vallès, destinat a oficines d'innovació tecnològica i a unitats empresarials de negoci.



Infraestructures i projectes situats a l'Eix Besòs

Un dels projectes més destacats de l'Eix Besòs, és el Pla Besòs. Aquest Pla suposa la transformació de l'àmbit en un nou centre metropolità, que facilita la instal·lació d'empreses i d'institucions acadèmiques, com a mecanisme principal per atraure i retenir el talent.



Infraestructures i projectes situats a l'Eix Barcelona

La proposta d'establiment d'un nou centre de creixement urbà sostenible, que promou el comerç i l'activitat econòmica, converteix el projecte *Barcelona Sagrera Urban Center* en un dels projectes més importants en la retenció del talent.



Infraestructures i projectes situats a l'Eix Llobregat

El Pla Delta és un dels projectes més importants pel futur de l'AMB com a pol d'atracció de talent. Aquest projecte consisteix en la transformació de l'entorn del delta del Llobregat en un centre d'alta activitat econòmica, per tal de facilitar la instal·lació de PIMES i la millora de les infraestructures empresarials existents.

Atracció i Retenció

EL TALENT NO NOMÉS DEPÈN DELS INDIVIDUS, SINÓ TAMBÉ DE L'ENTORN...



ORGANITZACIONS

Els canvis suscitats per les noves tecnologies i l'impacte de l'ecosistema emprenedor en el mercat de treball han canviat la manera en què les organitzacions atrauen, desenvolupen i retenen el talent.

L'establiment d'ecosistemes àgils i oberts, on conflueixen iniciatives internes i externes són cada cop més freqüents. I l'agilitat per integrar i moure el talent dins d'aquest ecosistema serà fonamental per poder fer front als canvis i a la incertesa actual.

Intercanvi de talent amb col·laboradors

L'establiment d'acords de col·laboració estratègics directes amb empreses competidores són una bona alternativa per millorar els models de lideratge, impulsar el networking i identificar nou talent.

Impuls del talent intern

Adreçar les necessitats de les diferents generacions i proporcionar oportunitats adaptades a cada perfil és fonamental per a una bona gestió interna del talent. La mobilitat i col·laboració entre el talent de diferents localitzacions és una tendència a l'alça.

Col·laboració amb startups

La col·laboració amb emprenedors per explorar i validar nous models de negoci, productes o serveis és una alternativa cada cop més considerada per les organitzacions, que maximitza l'agilitat i minimitza el risc de les innovacions.

Col·laboracions puntuals: Gigworkers

L'accés a coneixement sota-demanda s'ha popularitzat en els darrers anys amb l'auge de les noves tecnologies i l'economia col·laborativa. Disposar de talent autònom en pics de treball o per projectes nínjol és una bona alternativa en un context on els professionals fugen cada cop més dels lligams en el mercat de treball.

Crowdsourcing

L'accés a noves fonts de talent de forma ràpida i senzilla ja és una realitat gràcies a l'auge de programes d'innovació oberta. La celebració de *hackatons*, *innovation awards* o de trobades puntuals d'experts per donar solució a reptes concrets, és un recurs més que permet democratitzar el talent.

ECOSISTEMA DE TALENT



Atracció i Retenció

La Proposta de Valor per l'Empleat (EVP)

La creació d'una proposta de valor per als treballadors és una tendència a l'alça i una bona eina de la qual fan cada cop més ús les organitzacions per retenir el talent intern. La identificació dels *talent magnets* ha d'adequar-se a la cultura i els valors de l'empresa, així com al perfil dels individus que hi treballen [8].

Què és el que més valoren els empleats en una organització?

89%

L'ESTIL DE LIDERATGE

- Inspirador
- Motivador
- Contacte constant
- Bon mentoratge
- Preocupat per la trajectòria del treballador

LA CULTURA DE LA COMPANYIA

81%

- Reputació
- Valors
- Contribució a la societat
- Bona comunicació interna
- Lideratge i bon estil de gestió empresarial

81%

EL LLOC DE TREBALL

- Oportunitats per progressar
- Sentir-se part de l'organització
- Gaudir d'autonomia
- Possibilitat d'intra-emprendre i desenvolupar idees pròpies

LES CONDICIONS

76%

- Comptar amb un bon salari
- Conciliació laboral
- Flexibilitat horària
- Plans de desenvolupament
- Descans i oci
- Activitats de *team building*

Quins són els principals errors de les organitzacions?

1

MANCA D'UNA PROPOSTA DE VALOR CLARA

Els experts identifiquen la tendència d'elaborar polítiques de gestió de talent excessivament genèriques, que acaben essent comunes a un conjunt d'organitzacions. L'aposta per almenys una de les dimensions (voluntat de resolució de problemes -en el cas de Google- o de clara aposta pel lideratge -en el cas de Virgin-) es recomana, envers la generalització.

2

MANCA DE PERSONALITZACIÓ

La personalització del tipus de política de lideratge en funció del perfil de treballador (tècnic i generacional) es considera cada cop més important, especialment pel 5% del talent que més destaca a les organitzacions.

3

DESCONNEXIÓ ENTRE LA PROPOSTA DE VALOR I LA REALITAT A L'ORGANITZACIÓ

Els treballadors s'han convertit en la font d'informació més creïble dins les organitzacions. L'aparició de plataformes com Glassdoor o Job Advisor, que permeten avaluar l'ambient de treball per part dels mateixos treballadors, fa trontollar cada cop més les eines de lideratge empresarial.

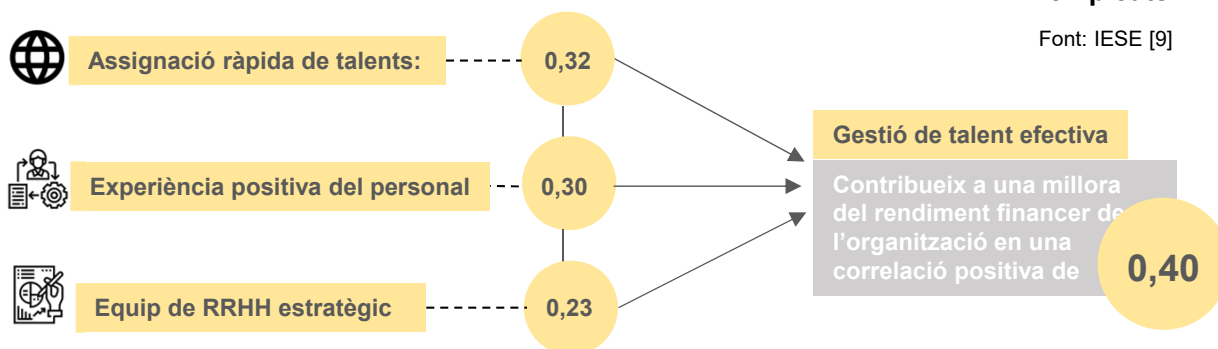
Creixement

Diferents estudis ja demostren **que la sostenibilitat de les empreses de futur ja depèn en gran mesura de la manera en què gestionen el talent** i faciliten la creativitat i la innovació a la organització. En aquest sentit, les dades demostren una relació directe entre les polítiques de capital humà i el rendiment de les companyies. Aquestes polítiques estan relacionades en la seva majoria amb la selecció de personal, la formació, l'avaluació d'acompliment o el model de retribució. La flexibilitat horària i l'aposta per a una comunicació interna bidireccional són també cada cop més considerades entre els directius.

46%
de les empreses amb alt rendiment compten amb **plans per fomentar el compromís dels seus empleats**

Font: IESE [9]

Tres pràctiques amb més correlació en el rendiment [10]



Assignació ràpida de talents permet a l'organització distribuir ràpidament els RRHH de forma estratègica



L'experiència positiva del personal dependrà de com de còmode se senti el treballador, gràcies a la tasca del departament de RRHH



L'equip de RRHH comprèn l'estratègia i prioritats del negoci

Principals resultats [11]

Les empreses que tenen els **treballadors compromesos** augmenten la seva **productivitat** en un

25%

Els treballadors que tenen **incentius per aplicar el talent**, són un

8% més productius

Les companyies que augmenten el nombre de **directius amb talent**, i tenen treballadors compromesos tenen uns **beneficis superiors** en un

147%

Una mala gestió del **talent**, que generi sobrecàrrega de feina i una mala conciliació de les tasques **disminueix** la **productivitat** en un

68%

Aquelles companyies que ofereixen **programes especials d'entrenament per augmentar el talent**, mitjançant la formació, tenen uns **ingressos superiors** a la competència [12]

218%

Tendències i Reptes



TENDÈNCIES

El canvis que s'estan produint en l'estructura i el funcionament de les organitzacions impliquen noves maneres de fer i nous lideratges. Cada cop són més necessàries les estratègies de direcció enfocades a una millora en la gestió d'aspectes com la diversitat generacional, la igualtat de gènere o la imatge de l'empresa per tal de fomentar l'atracció de talent. En aquest sentit, als departaments de RRHH cada cop prenen més rellevància noves figures:



TALENT MANAGER

Cada vegada és més important aconseguir atraure persones amb talent dins d'una organització. Però també desenvolupar-les, involucrar-les i retenir-les, com una manera de millorar la competitivitat i el creixement de l'organització, a través d'un dels seus principals actius, que és la pròpia gent.



CHIEF HAPPINESS OFFICER

Aquesta figura vetlla perquè el treballador es senti cuidat per la organització. Això representa una estratègia de retenció del talent que es tradueix en què l'empresa estigui atenta i es preocupi constantment pel seu benestar i millora. Si cal també oferint un mentor o persona de referència.



AMBAIXADOR DE MARCA

Disposar d'aquest perfil a l'equip de RRHH de l'empresa ajuda a posicionar-la en el mercat laboral i permet difondre la cultura interna, la política empresarial i les seves propostes per crear plantilles satisfetes i motivades. Fan ús de xarxes socials i treballen amb departaments de màrqueting.



EMPLOYER BRANDING

La fidelització del treballador també implica una política de transparència que transmeti els elements diferencials de l'empresa, adequant-se a les necessitats individuals del treballador. Es tracta de tot un repte en un context d'aparició de noves estructures empresarials, com les startups, les quals ofereixen unes condicions més flexibles que afavoreixen la retenció del treballador [1].



REPTES QUE CAL AFRONTAR EN LA GESTIÓ DEL TALENT

1

MANCA DE TALENT

L'envelliment de la població que s'està produint a Espanya i a la resta de països europeus tindrà efectes importants en la falta de talent en els pròxims anys. Això ja s'està constatant, especialment en alguns sectors. Per exemple en el desequilibri entre el creixement del sector digital i la poca oferta de professionals TIC.

2

GERONTOCRACIA

La convivència de generacions (X, Y, Z...) en una mateixa companyia és una realitat en el món laboral. L'adequació de les competències dels diferents grups d'edat i les noves professions en un entorn cada vegada més digitalitzat, implica noves maneres de gestionar el talent intergeneracional [12].

3

LIDERATGE

Cada cop esdevenen més necessàries noves estratègies de direcció que fomentin lideratges més inclusius, en tots els àmbits (gènere, edat, competències, etc.). La cultura empresarial dels resultats -per sobre dels presentisme- i l'establiment d'estructures de treball horitzontals, comunitàries i informals -vs. verticals- són cada cop més freqüents.

4

TEMPORALITAT

El contractes parcials i temporals ja representen el 85% de la contractació total actual. L'escassa retribució en les noves contractacions és un repte addicional que cal afrontar en els propers anys.

5

CONCILIACIÓ

La digitalització ha suposat una extensió elevada d'horis laborals, comportant problemes de conciliació familiar i personal, dos factors cada cop molt valorats entre el talent jove.

6

TALENT FEMENÍ

La bretxa salarial, la dificultat d'accedir a llocs directius i els problemes de conciliació comporten que el talent femení triï en molts casos emprendre en solitari.

CASOS I APLICACIONS PRÀCTIQUES



CAS 1

L'aposta europea d'ajut a les PIMES per atraure talent

EU Talent és un projecte que apropa el talent a les empreses petites i mitjanes. És una aposta de la Unió Europea per beneficiar les PIMES i ajudar la gent jove amb talent a trobar feina.



CAS 2

Un portal per captar talent internacional a Barcelona

Barcelona International Welcome és una eina per atreure talent internacional que mostra interès per establir-se i/o emprendre a la ciutat. És una aposta de l'Ajuntament de Barcelona per reforçar la reputació i la imatge de la ciutat.



CAS 3

L'aposta metropolitana per la captació i retenció del talent

La plataforma InnoAMB dona suport a projectes del territori en l'àmbit de la innovació. És l'aposta de l'AMB per posar en contacte el talent jove amb el teixit empresarial.



CAS 4

Un canal d'enllaç entre els freelance i les empreses

La plataforma *Upwork* és un exemple d'adaptació a l'entorn laboral creixent dels *freelance*, facilitant el contacte entre aquests i les empreses.



CAS 5

Una plataforma de talent jove a disposició de les empreses

La plataforma de talent jove *Trivu* és una de les eines que permet al talent jove, obtenir una primera experiència laboral.



CAS 6

Un exemple de promoció i formació del talent intern

Des d'Inditex es busca potenciar el talent existent dins de l'empresa a partir de mecanismes específics de promoció com *InTalent* i *GO!*



- **Any d'implantació:** 2017
- **Iniciativa pública**
- **Propòsit:** Atracció i retenció del talent
- **Abast d'actuació:** Europeu

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

L'aposta europea d'ajut a les PIMES a obtenir talent

El programa *EU talent* és una iniciativa europea que pretén dotar les petites i mitjanes empreses de mecanismes per millorar **els programes d'aprenentatge dels seus treballadors**. Així, s'involucra a les PIMES en l'ocupació juvenil i a la vegada, aquestes obtenen més mecanismes per aprofitar el talent dels seus empleats.

En l'actualitat hi participen un total de 72 empreses de 12 estats membres de la UE, les quals reben assessorament en les àrees de governança, reclutament i transmissió laboral, qualitat de l'aprenentatge i condicions laborals [14].

Beneficis

Els principals beneficis del programa són la reducció **dels costos d'incorporació dels treballadors**, **l'augment de la productivitat i la millora de la reputació de la companyia**.

A més, el programa permet a les PIMES obtenir **visibilitat nacional i europea**, ja que la companyia en qüestió se situa com a ambaixadora de programes de pràctiques professionals.



Resultats

L'associació *Forética*, encarregada de l'aplicació del programa *EU Talent* a les PIMES espanyoles, ha dut a terme campanyes de sensibilització sobre la importància del projecte a 6.000 PIMES, així com formacions i tutories a diferents empreses en programes de formació.



Els estudiants en pràctiques de l'hospital veterinari *Abros* han aprofitat diversos programes d'aprenentatge que els ha permès l'obtenció de les **competències necessàries per al seu lloc laboral** i els ha facilitat la seva plena incorporació posterior en la plantilla.



La combinació d'un aprenentatge que inclou qüestions laborals i a la vegada de formació (*Dual Training*), ha dotat la companyia de *software SALUTIC* d'estudiants compromesos amb l'empresa, afavorint-ne la **motivació i productivitat**.



Des de *Pasiona* també han optat per la *Dual Training* degut a la necessitat de disposar de treballadors amb habilitats específiques en qüestions de software i tecnologia. La iniciativa ha permès proporcionar treballadors que formen part de grans projectes internacionals estratègics per la companyia.

LESSONS LEARNT

El sorgiment d'aquests projectes representen una alternativa per trobar talent que està a disposició de les PIMES. A la vegada es facilita la inclusió laboral dels joves així com l'increment del flux del talent pels diferents països d'Europa.

- **Any d'implantació:** 2019
- **Iniciativa pública**
- **Propòsit:** Facilitar l'atracció del talent internacional
- **Abast d'actuació:** Barcelona

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Un portal per facilitar la captació del talent internacional a Barcelona

Barcelona International Welcome (BIW) és un portal d'informació de qüestions burocràtiques, administratives i lúdiques destinat a totes aquelles persones de fora de Barcelona, que hi vulguin estudiar o treballar. El portal s'ha creat aquest any 2019 i està impulsat per la Promoció de la Ciutat de l'Ajuntament de Barcelona amb la col·laboració de Barcelona Activa [14].

La creació d'aquest portal s'emmarca en l'estratègia de captació, acollida i fidelització internacional del talent. És una eina que busca facilitar l'estança de totes aquelles persones que tinguin interès per establir-se o emprendre a la ciutat, reforçant en última instància la reputació i imatge global de Barcelona.

Recursos del portal



Inclou **informació sobre els tràmits burocràtics** que s'han de realitzar per treballar i viure a la ciutat, així com dels requisits administratius necessaris per l'homologació d'estudis.



S'informa sobre l'àmplia gamma d'activitats que es realitzen a la ciutat: sessions informatives, *networkings*, seminaris i conferències, *city tours*, cursos, tallers, etc. Reuneix esdeveniments d'interès per al talent internacional per tal d'obtenir informació i recursos, a més de llocs de trobada per fer nous contactes.



A part de les qüestions més administratives o d'activitat econòmica, també s'informa sobre els esdeveniments culturals i d'oci que es realitzen a la ciutat al llarg de l'any. Reforça una imatge de Barcelona com a ciutat atractiva tant en qüestions laborals com en qualitat de vida.



Barcelona Digital Talent és una altra de les estratègies de la ciutat, complementàries a l'anterior, per atraure el talent internacional. El seu objectiu central és fer encaixar **les necessitats de les empreses amb les iniciatives de talent digital, així com promoure el desenvolupament de noves habilitats digitals**. Pretén connectar els tres actors principals: el talent, la formació i l'empresa, amb la finalitat de desenvolupar un ecosistema digital a Barcelona [15].

LESSONS LEARNT

Barcelona International Welcome és un bon exemple de la importància actual que té la captació del talent internacional a la ciutat, per contribuir a una major innovació econòmica i tecnològica del territori. Aquesta iniciativa pública té l'origen en la necessitat d'atraure aquest talent, sobretot el digital, facilitant recursos que poden ser aprofitats pels diferents agents econòmics de la ciutat.

Plataforma InnoAMB

Impuls i suport a la innovació del territori metropolità

- Any d'implantació: 2018
- Iniciativa pública
- Propòsit: Atracció i Retenció del talent metropolità
- Abast d'actuació: AMB

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

L'aposta metropolitana per la captació i retenció del talent

La plataforma *InnoAMB* és una iniciativa de l'AMB que busca promoure l'atracció i retenció del talent jove existent a les zones metropolitanas, cap a empreses i startups, mitjançant diverses plataformes i projectes.



És una de les iniciatives que l'administració metropolitana està desenvolupant per tal de retenir el talent dels municipis metropolitanas, i evitar que marxi a l'estranger. **A través de la creació i difusió de projectes i activitats en l'àmbit de la innovació, així com d'activitats i formació que busquin promoure el talent jove, es busca retenir i exportar tot aquest capital humà al teixit empresarial de l'àrea metropolitana de Barcelona [16].**

Projectes d'Innovació



L'**Innobus metropolità** és una de les estratègies metropolitanas, adreçades a joves post-universitaris, que busca apropar-los a l'ecosistema empresarial del territori. Compta amb la participació d'entitats com *Aigües de Barcelona*, *Citilab*, *Port de Barcelona* o el *Parc Mediterrani de la Tecnologia*. El projecte guanyador de l'edició actual és el *Port Bot*, que dona resposta a la necessitat portuària de crear una plataforma de gestió d'incidències [16].



El projecte **Metròpolis FPLab** busca fomentar l'elaboració de projectes innovadors, per tal que millorin la ocupabilitat dels estudiants i competències personals. Els projectes més rellevants són *Autocontrol*, que respon al repte logístic i de mobilitat que suposa la construcció d'un parc de cotxes. I el projecte *Pagel*, que busca reduir l'impacte ecològic dels productes d'higiene personal.

Hub Talent Metròpolis Barcelona

Hub Talent Metròpolis Barcelona consisteix en una xarxa que busca posar en comú els projectes d'innovació que es fan al territori de l'AMB. Aquests projectes estan relacionats amb temes d'actualitat com l'economia circular, dades obertes, innovació 4.0 i digitalització.

LESSONS LEARNT

L'AMB està realitzant esforços tant per retenir el talent digital metropolità com per atraure'l de fora. La Plataforma InnoAMB és un exemple de com es pot impulsar des de les institucions públiques diferents projectes que permetin posar en contacte el talent jove amb el teixit empresarial, mitjançant projectes d'innovació del territori.



- Any d'implantació: 2015
- Iniciativa pública
- Propòsit: Connectar talent amb les empreses
- Abast d'actuació: Global

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Un canal d'enllaç entre els *freelance* i les empreses

En el context actual de preferència generalitzada per la flexibilitat horària i l'autonomia en el món laboral, els treballadors *freelance* representen un col·lectiu a l'alça en el mercat laboral. La plataforma *Upwork*, sorgida el 2015, fa de **mecanisme d'enllaç entre aquests treballadors i les empreses**. Amb seu a Silicon Valley, la companyia compta amb més de 250 treballadors, col·laborant amb el 20% de les companyies més prestigioses dels Estats Units [17].

Funcionament

El procés de contacte entre el talent autònom i les organitzacions es realitza en les següents 4 fases:



CERCA. Mitjançant la publicació de l'oferta de feina o el projecte, la plataforma enllaça les companyies interessades amb els *freelance* més adients.



CONTRACTACIÓ. Un cop les empreses tenen a disposició el talent, es duu a terme el procés de selecció. Les companyies poden navegar a través dels diferents perfils i escollir el que necessiten.



FEINA. Realitzada la contractació, la plataforma continua essent el punt de contacte entre el *freelance* i la companyia.



PAGAMENT. La facturació també es realitza a través de la mateixa plataforma. Mitjançant el mecanisme *Upwork Protection* les companyies només paguen per aquelles tasques que anteriorment han autoritzat.

The screenshot shows the 'Onboarding' interface for a client. At the top, there's a search bar and a notification: 'You have 3 tasks requiring action. Go to First Task'. Below that, a specific task is listed: 'iPhone Developer needed for prototype'. A carousel of freelancer profiles is shown, including Johnny Lim, Muriel Hansen, Brad Johnson, Svetlana Yeichun, Maryellen Hauser, and Maria Longoria. Each profile has a progress indicator (a circular gauge) and a compliance checklist. The compliance checklist includes: Automated Evaluation, Business Documents, Document Validation, Freelancer Questionnaire, Client Questionnaire, and Legal Review. Each item is marked with a green checkmark, a yellow circle, or a grey circle.

Tipus de *freelancers* més freqüents



MÀRQUETING I VENDES



ENGINYERIA



ADMINISTRACIÓ



ESCRITURA



ATENCIÓ AL CLIENT



DISSENY



DATA ANALYSIS



SOFTWARE I WEB

LESSONS LEARNT

La plataforma *Upwork* respon a la tendència creixent de talent autònom i a les necessitats de demanda de talent per part de les companyies, facilitant l'enllaç d'aquestes amb els *freelance*.



- Any d'implantació: 2015
- Iniciativa privada
- Propòsit: Connectar el talent jove amb empreses
- Abast d'actuació: Global

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Una plataforma de talent jove a disposició de les empreses

L'startup *Trivu* és una plataforma per **enllaçar el talent jove amb les empreses privades i organitzacions públiques, per tal d'afrontar el repte de la Transformació Digital i Cultural**. Creada l'any 2015 amb seu a Madrid, l'startup disposa actualment de més de 25 treballadors. La seva metodologia de treball es basa en l'*Open Talent*, un sistema capaç de crear equips de treball *pop-up* (d'usuaris finals i experts), per poder connectar el millor talent del mercat amb les necessitats i reptes concrets de cada empresa [19].

Organització interna

Trivu s'organitza a partir de tres àrees diferenciades. L'àrea *Communities*, que identifica **comunitats de talent jove** com associacions, universitats o espais de treball. La de *Challenges*, que s'encarrega de **potenciar el talent amb reptes, hackathons** i altres iniciatives perquè tot el talent jove de la comunitat pugui prendre part dels diferents processos de transformació digital. I les *Experiences & Events*, que **activen i dinamitzen el talent** de les comunitats en les quals treballen.

El festival de talent jove global, *Unleash*, és un exemple d'aquests esdeveniments, el qual compta amb més de 1.000 assistents. En aquest acte, joves i emprenedors aprofiten les seves habilitats per desenvolupar projectes i oportunitats disponibles al seu entorn [19].



Resultats

Trivu s'ha convertit en una companyia de referència per a grans corporacions que necessiten connectar el talent jove i innovar els seus models de negoci. L'any 2018 va treballar amb més de 50 clients, entre els quals hi ha SEAT, KFC i Sodexo.



El *Graduate Trainee Program* de SEAT (*DisrUP*) destinat a joves acabats de titular, promou projectes **relacionats amb la compra digital, les tecnologies de ciberseguretat aplicades als vehicles i els vehicles connectats**.



El programa *Empollones* de KFC s'emmarca en l'estratègia global de la companyia de mostrar-se com una **marca innovadora en termes de producte així com en la promoció d'una filosofia de treball diferenciada de la competència**.



Dins dels esforços creixents en la visibilització del talent femení, cal destacar el projecte *Equality* de Sodexo. **A partir d'accions de promoció de la igualtat i l'empoderament femení**, es busca visibilitzar i atraure aquest talent, per tal que generin efectes positius a escala social.

LESSONS LEARNT

La plataforma *Trivu* com a eina per promoure i acostar el talent jove cap a les empreses, s'ajusta a les necessitats que tenen actualment les organitzacions i dona resposta als reptes que comporta la digitalització. Aquesta startup té el potencial d'aprofitar el talent existent i de poder garantir que les empreses innovin i siguin més competitives, adequant-se a les necessitats actuals.

INDITEX

- Any d'implantació: 2012, 2013 i 2016
- Iniciativa privada
- Propòsit: Promoció del talent intern
- Abast d'actuació: Global

DESCRIPCIÓ DE LA INICIATIVA

Inditex: Un exemple de promoció i formació del talent intern

La companyia multinacional de fabricació i distribució tèxtil espanyola Inditex és un exemple de com augmentar la competitivitat i innovació, mitjançant el talent ja existent de l'empresa.

Els programes de promoció interna d'Inditex se centren en les tasques que realitzen els comercials i els dependents de les botigues. Aquest personal, que està en constant contacte amb les necessitats del client, és el principal focus de talent que la companyia vol aprofitar [18].

Programes de promoció interna

Aquests programes són els que estableixen els mecanismes específics utilitzats per identificar les potencialitats i competències del personal de la botiga. Els programes més destacats són *Inditex Go!* i *InTalent* [18].



INDITEX GO!

El programa *Go!* d'Inditex és un exemple de com es potencia la promoció des de les botigues cap a àrees de més direcció de les empreses. Aquest projecte, que **es basa en la identificació, selecció i desenvolupament del talent junior a Zara**, ha permès incorporar a 144 persones en diferents equips de la companyia.



INTALENT

Les principals premisses del programa *InTalent* de Zara són **conèixer els interessos dels treballadors i les seves potencialitats per realitzar programes de formació i desenvolupament intern**. Aquest projecte inclou a més de 45.000 treballadors, i ha facilitat el contacte amb el talent intern ja existent a la companyia.

Programes de formació



Més enllà d'aprofitar el talent ja existent, la millora constant de les competències i habilitats dels treballadors amb programes de formació és una altra de les vies per les quals aposta la companyia. El programa *E-Fashion*, sorgit el 2012, s'ha adreçat a 702 estudiants, oferint continguts relacionats amb el producte, negoci, imatge i comunicació.

LESSONS LEARNT

El desenvolupament d'aquests projectes dins de l'empresa, és una alternativa per identificar el talent en els treballadors que estan en els llocs de menys responsabilitat de la companyia. Aquests nusos de talent, són aprofitats per fer créixer l'empresa i millorar el servei, així com per formar-lo constantment per tal que s'adaptin a les necessitats canviants del món de la moda.

Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

La situació actual es caracteritza fonamentalment, per la gran velocitat a la qual està evolucionant l'entorn social i econòmic. Per això és imprescindible que les organitzacions apostin pel que realment els aporta valor a llarg termini, que són els seus professionals.

En aquest informe es posa de manifest que existeix una relació directa entre les polítiques de capital humà i el rendiment de les organitzacions. Les organitzacions amb més possibilitats d'aconseguir un rendiment per sobre del valor mitjà són aquelles que consideren aspectes com els següents:

- Compten amb uns **professionals motivats, hàbils i compromesos**.
- Duen a terme pràctiques que **fomenten un alt compromís** dels empleats a través de procediments relacionats amb la selecció de personal, formació i avaluació d'acompliment.
- Ofereixen **flexibilitat horària i responsabilitats**.
- Aposten per una **comunicació interna bidireccional**.
- **Promouen la capacitat d'adaptació** del capital humà a través de processos i pràctiques de recursos humans
- Implementen processos de recursos humans que permeten el **desenvolupament dels professionals que realitzen tasques innovadores**
- Promouen tasques per al **desenvolupament dels treballadors** que la companyia pot reajustar eficaçment d'acord a les seves necessitats
- **Fomenten les habilitats** dels empleats i la seva capacitat d'adquirir noves competències
- Consideren que els seus **professionals són creatius i estan qualificats** per fer front als seus competidors.
- Fomenten tant **l'estratègia d'innovació**, com la **d'eficiència de costos**.
- Contracten a les persones adequades i n'aconsegueixen la lleialtat, **recolzant-ne constantment el potencial** en el desenvolupament de capacitats al llarg de la seva carrera professional.

La sostenibilitat de les empreses depèn en gran mesura de la seva habilitat gestionant els seus professionals i facilitant la creativitat a través de la diversitat. La majoria dels directius reconeixen l'avantatge competitiu del talent, però aquells que donin prioritat a l'estratègia de capital humà estaran més ben preparats per avançar-se i adaptar-se a les noves oportunitats que ofereix la ràpida evolució dels mercats.

Després d'analitzar les polítiques de facilitació, captació, retenció i creixement del talent al territori, s'infereixen una sèrie de recomanacions als diferents grups d'interès de l'ecosistema per tal de millorar la gestió del talent a l'àrea metropolitana.

Institucions de coneixement

Les universitats han d'afrontar la seva internacionalització per captar talent, en un sentit ampli, més enllà de la seva participació en programes d'intercanvi, dobles titulacions o projectes europeus. Per això cal:

- Millorar el seu posicionament internacional, donada la importància creixent dels rànquings globals en els quals les universitats es posicionen segons el seu prestigi internacional, bàsicament a partir dels resultats que obtenen en recerca.
- Identificar els fluxos internacionals de mobilitat dels estudiants, tant d'entrada com de sortida, i posicionar-se per captar-ne una determinada porció, com a estratègia per a la captació i posterior fidelització del talent.
- Comptar amb una governança coordinada que incorpori govern, ciutat i universitats, i tenir el suport d'una marca que faciliti l'exportació de coneixement i la importació de talent.
- Formular una política governamental integral i adequada per a la internacionalització de les universitats, com a element cabdal per estendre massivament la captació i fidelització del talent [20].



Repercussió i aplicabilitat a l'AMB



Administració local

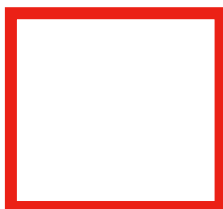
En els darrers anys, la formació i el suport a l'emprenedoria han estat, els dos eixos fonamentals al voltant dels quals s'han estructurat les polítiques de promoció econòmica des de l'àmbit local.

Les administracions locals han apostat per facilitar la qualificació professional, a través de les oficines de promoció econòmica local. Posteriorment també s'ha impulsat el suport a l'emprenedoria mitjançant instruments com les incubadores d'empresa o programes de suport a les startups.

Ara bé, des de l'any 2014, els programes RIS3 de la Unió Europea pretenen passar de la creació d'infraestructures i equipaments, a donar contingut a programes a través de l'especialització intel·ligent basada en la recerca i la innovació. L'objectiu central és millorar la competitivitat del territori i millorar l'ocupabilitat de les persones. De manera lògica, el talent, la seva gestió i fidelització, és una qüestió transversal a tots els programes RIS3 que s'estan desenvolupant. I des d'aquest punt de vista, els òrgans i ens de promoció econòmica local haurien de posar la qüestió de la detecció, captació i fidelització del talent a la seva agenda pública i prioritzar-la [20].

Empreses

Les corporacions empresarials, les associacions empresarials i els clústers d'empreses, tot i reconèixer els grans valors de Barcelona i la metròpolis per desenvolupar polítiques de talent, també posen l'èmfasi en altres aspectes com: el laboral (per les rigideses normatives, la política de visats i la dificultat de fixar carreres professionals atractives) o les dificultats de les PIMES locals per guanyar dimensió.



Bibliografia

- [1] HTSI Talent & Networking, Liderazgo inclusivo: estrategias de gestión de diversidad generacional y de género en el sector turístico y hotelero (2017), [en línea]. Disponible a: <https://www.htsi.url.edu/app/uploads/2017/07/Conclusions-TalentNetworking-21juny2017-okBo-web.pdf>
- [2] Muy Pimes, ¿Falta talento en España? El 55% de las compañías no encuentran candidatos (2018), [en línea]. Disponible a: <https://www.muypymes.com/2018/03/22/falta-talento-espana-55-las-companias-no-encuentran-candidatos>
- [3] Fundación COTEC para la Innovación, Mapa del talento en España 2019 - Cómo lo generan, atraen y retienen las comunidades autónomas (2019), [en línea]. Disponible a: <http://informecotec.es/media/COTEC-MAPA-TALENTO-POR-CCAA-2019.pdf>
- [4] Global Talent Competitiveness Index, 2019 Global Talent Competitiveness Index (2019), [en línea]. Disponible a: <https://gtcistudy.com/>
- [5] Swedish Institute, Talent retention policy and initiatives in the Baltic Sea Region: a situation analysis (2015), [en línea]. Disponible a: http://onebsr.eu/wp-content/uploads/2014/06/One_BSR_Talent_Retention_Policy_2014_FINAL.pdf
- [6] Barcelona Catalonia Goes On, Strategic Areas (2019), [en línea]. Disponible a: <http://keepsonrocking.cat/strategic-areas/>
- [7] Institute for Corporate Productivity, Building Agile Talent Ecosystems (2018), [en línea]. Disponible a: <https://www.i4cp.com/infographics/infographic-building-agile-talent-ecosystems>
- [8] McKinsey & Company, Attracting and retaining the right talent (2017), [en línea]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
- [9] IESE Business School University of Navarra, Agilidad estratégica a través del Capital Humano (2018), [en línea]. Disponible a: <https://content.meta4.com/hubfs/ebooks/Agilidad%20estrat%C3%A9gica%20a%20trav%C3%A9s%20del%20capital%20humano.pdf?hsLang=es>
- [10] McKinsey & Company, Cómo diseñar una estrategia de talento exitosa (2018), [en línea]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy/es-cl>
- [11] Dynamic Signal, Employee Productivity Statistics: Every Stat You Need To Know (2018), [en línea]. Disponible a: <https://dynamicssignal.com/2017/04/21/employee-productivity-statistics-every-stat-need-know/>
- [12] La diversidad, clave en la gestión del talento en las empresas turísticas y hoteleras (2016), [en línea]. Disponible a: <https://www.htsi.url.edu/la-diversidad-clave-en-la-gestion-del-talento-en-las-empresas-turisticas-y-hoteleras/>
- [13] Eu Talent, Business in Europe Hosting Apprenticeships for Youth (2019), [en línea]. Disponible a: <https://www.eutalent.org/>
- [14] Ajuntament de Barcelona, Barcelona International Welcome (2019), [en línea]. Disponible a: <https://www.barcelona.cat/internationalwelcome/ca>
- [15] Barcelona Digital Talent, Sobre Barcelona Digital Talent (2019), [en línea]. Disponible a: <https://barcelonadigitaltalent.com/sobre-iniciativa/>
- [16] Àrea Metropolitana de Barcelona, Plataforma InnoAMB (2019), [en línea]. Disponible a: <http://blogs.amb.cat/innoamb>
- [17] Elaine Pofeldt, Elance-oDesk Becomes 'Upwork' In Push To Build \$10B In Freelancer Revenues (2015), [en línea]. Disponible a: <https://www.forbes.com/sites/elainepofeldt/2015/05/05/elance-odesk-becomes-upwork-today-odesk-brand-gets-phased-out/#5e749d5051f5>
- [18] Inditex, Atracción, Desarrollo y Promoción del Talento (2016), [en línea]. Disponible a: http://static.inditex.com/annual_report_2016/nuestras-prioridades/las-personas/atraccion-desarrollo-y-promocion-del-talento.php
- [19] RRHH Digital, Pangea es ahora Trivu (2018), [en línea]. Disponible a: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/132965/Pangea-es-ahora-Trivu?target= self>
- [20] Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, Atracció i Fidelització del talent (2015), [en línea]. Disponible a: https://pemb.cat/public/docs/58_n8_18.pdf