

A U D I T O R Í A I N T E R N A



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



Auditoría Interna de la visión estratégica del talento

El INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA es una asociación profesional fundada en 1983, cuya misión es contribuir al éxito de las organizaciones impulsando la Auditoría Interna como función clave del buen gobierno. En España cuenta con más de 3.500 socios, auditores internos en las principales empresas e instituciones de todos los sectores económicos del país.

LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO es el laboratorio de ideas del Instituto de Auditores Internos de España sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos y Auditoría Interna, donde participan más de 150 socios y profesionales técnicos expertos.



AUDITORÍA
INTERNA



OBSERVATORIO
SECTORIAL



PRÁCTICAS DE BUEN
GOBIERNO



BUENAS PRÁCTICAS
EN GESTIÓN DE RIESGOS

El laboratorio trabaja con un enfoque práctico en la producción de documentos de buenas prácticas que contribuyan a la mejora del buen gobierno y de los sistemas de gestión de riesgos en organizaciones de habla hispana. Además de desarrollar contenido, fomenta el intercambio de conocimientos entre los socios.

ENCUENTRA TODOS LOS DOCUMENTOS DE LA FÁBRICA EN www.auditoresinternos.es



Auditoría Interna de la visión estratégica del talento

Febrero 2024

MIEMBROS DE LA COMISIÓN TÉCNICA

COORDINACIÓN:

Ricardo Araya Jiménez. COSO CONTROL INTERNO, COSO ERM. BANCO NACIONAL DE COSTA RICA.

Enrique Ayuso Alberquilla, COSO ERM. ETL GLOBAL.

Marcos Becerril de la Fuente, ROAC, CESCO, ICCP, Perito en Compliance. EY.

María del Valle Díaz Espinoza. BBVA.

Begoña Ibáñez Suárez, COSO CI. BANCO SABADELL.

Noelia Martín García. REPSOL.

Mercè Pallarès Carner, CRMA. CAIXABANK.

Fernando Parra Jara, ROAC. REDEIA.

José Vicente Sabater Pérez, CIA. ESTEVE.

Iratxe Leire Vázquez Quintanilla, CIA, CRMA, COSO CI. IBERDROLA.

Instituto de Auditores Internos de España

Santa Cruz de Marcenado, 33 · 28015 Madrid · Tel.: 91 593 23 45 · Fax: 91 593 29 32 · www.auditoresinternos.es

ISBN: 978-84-126682-6-1

Maquetación: desdezero, estudio gráfico

Propiedad del Instituto de Auditores Internos de España. Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra, siempre que no sea con finalidades comerciales, y siempre que se reconozca la autoría de la obra original. No se permite la creación de obras derivadas.

Las organizaciones son conscientes de la importancia de concebir la gestión del talento como un componente fundamental de la estrategia y como un esfuerzo adicional en su capacidad de adaptación y supervivencia. Hoy, es indiscutible el estrecho vínculo entre el desempeño de las personas y la consecución de los objetivos y metas empresariales. De ahí la importancia de atraer, desarrollar, fidelizar y motivar a los colaboradores para que alcancen su mayor potencial.

Este documento comienza por exponer la relación entre la estrategia de la organización y la gestión del talento para describir, posteriormente, los mecanismos de atracción y fidelización del talento, así como el uso de *People Analytics* para la toma de decisiones. También aborda los riesgos asociados con la gestión del talento, el rol y enfoque de auditoría interna en su revisión. Finalmente, propone un programa de trabajo que sirva de orientación a los auditores internos para efectuar sus revisiones sobre la gestión del talento de la organización.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA



Índice

RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO ACTUAL	9
VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO (ESTRATEGIA Y GESTIÓN DEL TALENTO)	12
Plan estratégico de gestión del talento	12
Vinculación con la estrategia de la organización	14
Existencia de mapas de talento	16
Uso de herramientas diagnósticas modernas	17
Liderazgo, cultura de la organización y resiliencia	18
MECANISMOS DE ATRACCIÓN, CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN, Y SEPARACIÓN DEL TALENTO	20
Atracción del talento	20
Fidelización	22
Desvinculación	23
“PEOPLE ANALYTICS” PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO	26
RIESGOS ASOCIADOS CON LA GESTIÓN DEL TALENTO	27
Riesgo de cultura corporativa	28
Riesgo vinculado con la estrategia del talento y los objetivos de la organización ...	29
Riesgo de disponibilidad de talento	29
Riesgo de atracción del talento	30
Riesgo de no contratar talento adecuado	30
Riesgo de desarrollo y formación	31
Riesgo de no fidelizar el talento	31
Riesgo en el proceso de promoción de los empleados	32
Riesgo de desvinculación inadecuada	32
ROL DE LA AUDITORÍA INTERNA PARA AUDITAR EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN	32
PROGRAMA DE TRABAJO ILUSTRATIVO PARA AUDITAR LA VISIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO	35
BIBLIOGRAFÍA	36

Vincular adecuadamente la gestión del talento con la estrategia de la organización puede convertirse en una ventaja competitiva empresarial.



Resumen ejecutivo

Los eventos de impacto global, que incrementan la incertidumbre y atentan contra la sostenibilidad empresarial, han llevado a las organizaciones a comprender la importancia de concebir la gestión del talento como un componente fundamental de la estrategia y como un esfuerzo adicional en su capacidad de adaptación y supervivencia. Hoy, es indiscutible el estrecho vínculo entre el desempeño de las personas y la consecución de los objetivos y metas empresariales, de ahí la importancia de atraer, desarrollar, fidelizar y motivar a los colaboradores para que alcancen su mayor potencial.

Vincular adecuadamente la gestión del talento humano con la estrategia de la organización y visualizarla como un aspecto prioritario dentro de ésta, puede convertirse en una ventaja competitiva y ser el factor determinante a la hora de conseguir el éxito de una organización. Esto se logra mediante la elaboración de un plan estratégico de gestión del talento y su alineación con el negocio y las expectativas de las partes interesadas.

Una gestión del talento anclada como pilar de la estrategia implica la formulación de mecanismos modernos que permitan plantear una adecuada propuesta de valor para atraer a los candidatos con las características deseadas. También, surge el reto de la fidelización de los colaboradores clave, en donde se vuel-

ve fundamental tomar medidas para aumentar la resiliencia y el aporte de valor mutuo que debe prevalecer en la relación entre el empleado y la empresa.

El uso de herramientas tecnológicas es otro aspecto que está adquiriendo relevancia en la gestión de talento, al incorporar técnicas de *People Analytics* o analítica de personas, con el objetivo de comprender cómo puede emplearse a las personas de la mejor manera para la organización y, a su vez, proporcionarles trayectorias laborales satisfactorias.

La gestión del talento también conlleva manejar los riesgos asociados, comenzando por sortear el déficit de talento como una de las principales amenazas para la organización, debido al impacto sobre la productividad, los gastos operativos y la relación con el cliente que implica un colaborador escasamente preparado. Unido a ese, también se encuentran otras importantes situaciones como pueden ser el riesgo de cultura corporativa, el riesgo de atracción de talento, el riesgo de desarrollo y formación o el riesgo de no fidelización del talento.

En este sentido, el rol de Auditoría Interna es contrastar la exposición al riesgo de gestión del talento, pudiendo asumir un papel de aseguramiento o asesoramiento, en función del nivel de madurez de la organización, en cuan-



to a la definición, implementación y seguimiento de su estrategia de talento.

La evaluación de Auditoría Interna sobre la gestión del talento mediante el uso intensivo de datos es una cuestión inherente a la profesión, y se ha vuelto necesaria para aportar valor; ayudando a la organización a mirar hacia el futuro y desmitificando el uso de herramientas digitales para incorporar enfoques predictivos para la atracción, captación y fidelización del talento.

Los nuevos retos para las organizaciones en el ámbito de la gestión del talento obligan a Auditoría Interna a enfocarse no solamente en los controles procedimentales y cuantitativos, sino también en los controles “soft” y en

auditar la cultura y comportamientos; cambiando el sombrero de aseguramiento por el de asesoramiento para mejorar y proteger el valor de la organización.

Este documento comienza por exponer la relación entre la estrategia de la organización y la gestión del talento para describir, posteriormente, los mecanismos de atracción y fidelización del talento, así como el uso de *People Analytics* para la toma de decisiones. Aborda los riesgos asociados con la gestión del talento, el rol y enfoque de auditoría interna en su revisión. Finalmente, propone un programa de trabajo que sirva de orientación a los auditores internos para efectuar sus revisiones sobre la gestión del talento de la organización.



Introducción y contexto actual

La pandemia de COVID-19 y las tensiones geopolíticas en relación con China y Rusia, han incrementado la incertidumbre y han forzado a las organizaciones a hacer un esfuerzo adicional en su capacidad de adaptación y supervivencia.

La gestión de talento se ha añadido a temas como la globalización de los mercados, la irrupción de nuevas tecnologías, nuevos modelos organizativos o maneras de competir. Es así como las organizaciones han tenido que replantear esquemas tradicionales sobre ges-

tió del talento y concebirla como un componente fundamental de su estrategia.

Esta gestión del talento se enfoca en atraer, desarrollar, fidelizar y motivar a los empleados de las organizaciones, para que alcancen su mayor potencial y contribuyan al éxito empresarial. Se ha convertido en un aspecto clave en las organizaciones, que han entendido que van a necesitar trabajadores con habilidades apropiadas para los retos que afrontan, para su supervivencia y para el mantenimiento de su ventaja competitiva. El estudio anual

Esta gestión del talento se enfoca en atraer, desarrollar, fidelizar y motivar a los empleados de las organizaciones.

El área social incluye el impacto que las organizaciones tienen en su entorno social, así como la gestión de las personas y de su talento.

de Deloitte¹ de tendencias globales de capital humano, muestra que el 80% de los 9.000 profesionales encuestados consideraban importante o muy importante el bienestar de los trabajadores, para conseguir el éxito de la organización.

Un estudio con respecto a la “gran renuncia” en Estados Unidos, publicado en septiembre del 2021², afirma que el 40% de los empleados estaban considerando renunciar a su trabajo en los siguientes seis meses (dos tercios sin haber encontrado otro trabajo) y habían puesto de manifiesto la necesidad de evolucionar la dirección de personas en las organizaciones.

Se ha pasado de poner el foco en la persona como recurso competitivo, donde cobraba importancia la selección y contratación de empleados con habilidades específicas, a la dirección de personas, basada en el talento que incorpora el “*employer branding*”: la identificación, atracción y captación de talento, la planificación del desarrollo de habilidades, la fidelización de empleados clave, donde la base es el foco en el talento diverso y la transparencia cultural.

Las organizaciones incorporan cada vez más a su estrategia los criterios: ESG³, cuyas siglas en inglés hacen referencia a “*environmental, social and governance*” (criterios ambientales, sociales y de gobernanza), invita a abordar estos conceptos de manera consciente y responsable, lo cual tiene efectos directos en la

reputación y en la sostenibilidad de los negocios.

El área social incluye el impacto que las organizaciones tienen en su entorno social, así como la gestión de las personas y de su talento. A través de la transparencia, el apoyo al reclutamiento y retención de talento, y el compromiso con las acciones de ESG, se construye un futuro laboral más equitativo y sostenible.

A partir del año 2020, por la pandemia COVID 19, las organizaciones han propiciado un mayor interés en el enfoque ESG, como una variable importante para atraer y retener empleados.

Más allá de la adaptación de la estrategia de gestión de personas a los criterios “ESG”, la “S”, desde la perspectiva de empleados, forma parte del rol que deben asumir los líderes actuales en la gestión del talento, y que involucra variables fundamentales, como: condiciones laborales y de respeto a los derechos humanos, procesos de transformación sostenible, gestión del cambio cultural, protección y promoción de una organización que genere inclusión y participación, y que propicie un espacio saludable para los empleados y la comunidad.

La aplicación de criterios ESG es una ventaja competitiva para las organizaciones, desde el punto de vista del negocio y para las partes interesadas.

1. Deloitte Global Human Trends (2020). The social enterprise at work: Paradox as a path forward.
2. Battle for frontline talent: Five strategies to win. McKinsey & Company.
3. Environmental, Social and Governance.

A continuación, se exponen algunos aspectos que han venido marcando la evolución de la gestión del talento durante los últimos cinco años, en los que la pandemia COVID-19 forzó a las organizaciones a su adaptación.

Enfoque estratégico

Desarrollo e implementación de planes integrales para identificar, atraer, retener y desarrollar a los empleados clave.

Tecnología y automatización

Adopción de herramientas y software para la gestión de recursos humanos, tal como aplicaciones de selección de personal o sistemas de seguimiento del desempeño, con el objetivo de recopilar y analizar grandes cantidades de datos para mejorar la toma de decisiones.

Flexibilidad laboral

Implementación de medidas de flexibilidad laboral como políticas de trabajo remoto, horarios flexibles y otras prácticas laborales innovadoras para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. La compensación incluye que los trabajadores se sientan dueños de su tiempo.

Experiencia del empleado

Generación de experiencias de trabajo satisfactorias y personalizadas para atraer y retener a los empleados clave; tales como: capacitación y desarrollo de habilidades, oportunidades de crecimiento profesional y un entorno de trabajo positivo y saludable.

Inclusión y diversidad

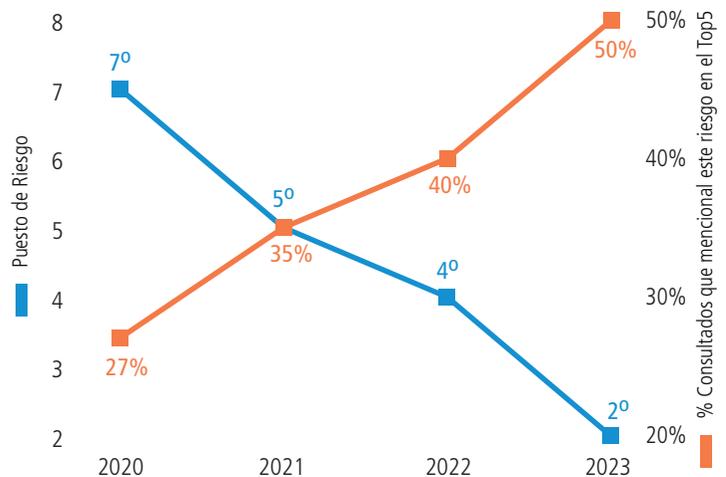
Desarrollo de entornos inclusivos que fomenten aspectos como la diversidad de pensamiento, creatividad o innovación. Además, de implementar políticas inclusivas y de igualdad de oportunidades para atraer y retener a los mejores talentos.

Los términos como “guerra por el talento” se han vuelto habituales en los medios de comunicación, por lo que grandes compañías han tenido que poner todo el potencial en sus sectores y negocios para atraer los perfiles más demandados. Esta escasez de talento podría incrementarse, en especial en aquellas empresas que buscan perfiles con conocimientos STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*).

Encontrar y fidelizar talento cualificado se ha convertido en un importante desafío para las organizaciones. Ha pasado a convertirse en un riesgo emergente, donde las empresas compiten por el talento y representa uno de los retos más complejos a los que se enfrentan. El informe *Risk in Focus*, elaborado por la European Confederation of Institutes of Internal Auditors (ECIIA), refleja que el riesgo rela-

cionado con la gestión del talento ha ganado posiciones en el ranking de riesgos durante los últimos años; pasando del puesto 7º en 2020, al 2º en el 2023.

EVOLUCIÓN DEL RIESGO DE GESTIÓN DE TALENTO (2020-2023)



Fuente: European Confederation of Institutes of Internal Auditing. Risk in Focus Survey

La visión estratégica del talento juega un papel fundamental en la prosperidad y el crecimiento de una organización.

La Norma 2100 – Naturaleza del trabajo⁴ establece que *“La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático disciplinado y basado en riesgos. La credibilidad y el valor añadido de auditoría interna mejoran cuando los auditores internos son proactivos y sus evaluaciones ofrecen nuevas perspectivas y consideran impactos futuros.”*

A la vista de esta Norma, las auditorías internas deben jugar un papel preponderante y evolucionar desde enfoques tradicionales de aseguramiento hacia el desempeño de actividades que aporten valor para el negocio, lo que demanda más y mejores capacidades para abordar la revisión de la visión estratégica del talento, mediante nuevos enfoques para la evaluación de riesgos y los controles asociados.



Visión estratégica del talento (estrategia y gestión del talento)

La visión estratégica del talento desempeña un papel fundamental en la prosperidad y el crecimiento de una organización. Para lograr una gestión del talento de éxito, deben considerarse cinco elementos clave que proporcionan los pilares fundamentales para que esta visión sea efectiva, permitiendo a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva sostenible a través de su capital humano: plan estratégico de gestión del talento; vincu-

lación con la estrategia de la organización; existencia de mapas de talento; uso de herramientas diagnósticas; liderazgo, cultura de la organización y resiliencia.

A continuación, se explora en detalle cada uno de estos cinco elementos y su importancia para la visión y gestión estratégica del talento.

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DEL TALENTO

Es crucial establecer un plan estratégico de gestión del talento que proporcione una guía clara y sistemática para atraer, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar los

objetivos de la entidad. Además, este plan debe encontrarse alineado con la estrategia general de la empresa.

4. Del Marco Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (2017).

La gestión del talento, entendida como un conjunto de procesos o acciones diseñadas para atraer, captar y fidelizar a las personas,

está cambiando y tomando mayor relevancia para las organizaciones debido, entre otros aspectos, a los siguientes factores:

Prioridades

Las prioridades y expectativas de las personas están cambiando, muchas ya no buscan un trabajo estable a largo plazo, sino compañías que compartan sus valores y necesidades. Sin embargo, cada vez más, están relacionadas con los nuevos modelos y formas de trabajo, la flexibilidad, y la conciliación de la vida personal y profesional.

Competencias

Las habilidades y competencias han evolucionado, y lo harán todavía más en los próximos años debido a la transformación digital, tomando cada vez mayor relevancia las relacionadas con la tecnología, pero, al mismo tiempo, otras más "humanas", denominadas "habilidades blandas" o *soft skills*, como la creatividad, la persuasión, o la colaboración, entre otras.

Sostenibles

La sociedad reclama empresas más sostenibles - sociales con propósitos, objetivos y resultados más allá de los financieros, que las está obligando a reorientar sus estrategias y buscar un enfoque más humano, tanto de cara al exterior como internamente, en la forma de relacionarse con sus trabajadores.

Diferenciador

El talento es clave para diferenciarse de otras compañías, especialmente en un entorno competitivo como el actual. Por ello, las organizaciones deben dedicar tiempo y recursos a su gestión, para identificar aquellos aspectos en los cuales el talento marque la diferencia.

Impacto

La gestión del talento tiene una relación e impacto cada vez más importante en la consecución de los objetivos y resultados de la compañía, de forma directa, tal como costes asociados; e indirecta, como personas motivadas y comprometidas que contribuyen más con la empresa.

Los aspectos relacionados con la gestión del talento están tomando una mayor relevancia en las organizaciones, teniendo impacto y relación directa con la consecución de los objetivos, metas y resultados de éstas. De modo que se hace evidente un vínculo muy estrecho entre el talento y la estrategia de la empresa, si los objetivos y metas están claramente identificados y son parte de la estrategia.

La gestión del talento ya no se puede entender como un proceso o función cuya responsabilidad recae únicamente en las áreas de

Recursos Humanos. Su gestión debe empezar desde el "tono más alto"⁵ y tener un papel más relevante y estratégico en las organizaciones.

Por tanto, el reto será vincular a las personas con la estrategia corporativa, a través de una adecuada gestión del talento, poniéndolas en el centro, construyendo relaciones duraderas entre colaborador y empresa, y fomentando el sentimiento de pertenencia, como un medio para lograr las metas y objetivos establecidos.

5. *Tone at the top.*

VINCULACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La vinculación con la estrategia de la organización es esencial. La gestión del talento debe encontrarse estrechamente integrada en la estrategia empresarial global, asegurando que las iniciativas de desarrollo y retención de talento sean coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Vincular adecuadamente la gestión del talento con la estrategia de la organización y vi-

sualizarla como un aspecto prioritario dentro de ésta, puede convertirse en una ventaja competitiva y ser el factor determinante a la hora de conseguir el éxito de una empresa. Y es que, según McKinsey, el desarrollo de las organizaciones está ampliamente ligado con una correcta gestión del talento humano.

Esto es posible siguiendo los pasos detallados a continuación:



Incluir la gestión del talento

Como un pilar en el plan estratégico de la organización, al mismo nivel que otros tan relevantes como la innovación, la transformación digital y cultural y la sostenibilidad.

- Incluir, referenciar o vincular el talento (las personas) con el propósito, misión y visión de la compañía, que forman parte del Plan Estratégico.

- Alinear los valores de la empresa con los valores y necesidades de las personas, como el sentimiento de identificación o la cultura de la empresa.
- Desarrollar y concretar este pilar, a través de iniciativas estratégicas más concretas, de alto nivel, en el propio Plan Estratégico de la organización.



Elaborar un plan estratégico de gestión del talento

Más operativo y con objetivos, metas y actuaciones concretas, a partir del plan estratégico de la organización. Esto permite vincular y aterrizar la gestión del talento con las iniciativas estratégicas de los distintos departamentos de la compañía.

Este plan establece las principales líneas de actuación relacionadas con la gestión del talento, para cumplir con los objetivos y metas del Plan Estratégico y alineado con el propósito, misión, visión y valores de la organización:

- Realizar un diagnóstico, reflexión o evaluación inicial de la compañía, será el primer paso que permita identificar los objetivos, metas y líneas de actuación concretas, que formarán parte del plan.
- Determinar el área, departamento o dirección de la compañía responsable de liderar el plan estratégico de gestión de talento, normalmente Recursos Humanos.
- Establecer objetivos y metas, en términos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con fechas y responsables claramente definidos. Vincular las iniciativas y actuaciones incluidas en el plan con objetivos de departamentos/direcciones de la compañía.
- Aspectos o apartados que puede incluir el plan estratégico de gestión del talento son los siguientes: legislación y normativa aplicable, objeto y alcance, objetivos específicos y metas divididos por actividades o procesos, que forman el ciclo de vida de la gestión del talento, tales como atracción, captación, fidelización y desvinculación, se-

guimiento periódico y mecanismos de evaluación del plan (indicadores o KPI).

Alinear el plan estratégico de gestión del talento



Alinearlo con el negocio y con las expectativas y necesidades de los grupos de interés, tales como clientes, a partir de un enfoque integrado, para maximizar sus posibilidades de éxito.

- El plan estratégico de gestión del talento no es un plan del área de Recursos Humanos.
- La estrategia de talento debe estar alineada con los planes operativos y con la estrategia de negocio, esto implica entender cómo contribuye el talento a lograr los objetivos y metas del negocio; escuchar e involucrar a los colaboradores en este proceso, de modo que crean y se comprometan con el plan; y, por último, considerar la relación entre colaborador y empresa, antes, durante y después del vínculo profesional.
- Formar al equipo directivo en gestión del talento.
- Establecer roles y responsabilidades, y definir la comunicación y coordinación entre las distintas partes, como recursos humanos y líneas de negocio.

Comunicar y difundir



Tanto el plan estratégico de la compañía como el plan estratégico de gestión del talento.

- El éxito de la estrategia de gestión del talento estará ligado a que los empleados la

conozcan y la respalden. La falta de aceptación reducirá el compromiso y la motivación y los mensajes poco creíbles aumentarán la resistencia al cambio.

- Vincular iniciativas de comunicación y difusión del plan estratégico de la gestión del talento con objetivos del equipo directivo.



Supervisar

Supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las acciones, objetivos y metas establecidas en el plan estratégico de gestión del talento. Establecer, además, indicadores que permitan medir, si las actuaciones del plan han logrado los objetivos estableci-

dos en el Plan Estratégico de la organización. A modo de ejemplo, si las actuaciones:

- Han tenido impacto en los resultados de la compañía.
- Han logrado potenciar la cultura corporativa y el clima laboral.
- Han logrado que la compañía contrate y retenga el mejor talento.
- Han logrado que los colaboradores tengan las competencias necesarias y las desarrollen dentro de la organización.
- Han logrado mejorar la diversidad y equidad en la compañía.

Los mapas de talento son críticos para identificar y visualizar el talento existente en la organización y las brechas.

EXISTENCIA DE MAPAS DE TALENTO

Los mapas de talento son herramientas fundamentales en la visión estratégica del talento. Estos mapas permiten identificar y visualizar los perfiles de talento existentes en la organización, así como las brechas o áreas de oportunidad que se deben abordar. Con ellos, se pueden diseñar planes de desarrollo individualizados y estrategias de sucesión efectivas.

Estas herramientas se utilizan para identificar y gestionar el talento dentro de su organización. Son una representación visual de las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados, y se utilizan para ayudar a los líderes de la empresa a tomar decisiones informadas, sobre la asignación de tareas y el desarrollo de carreras.

Estos mapas suelen incluir información sobre la experiencia laboral, la educación y las habi-

lidades técnicas. También permiten medir las *skills* de las personas, comparando con otras personas de roles similares dentro de la organización.

Es una herramienta importante para aquellas empresas que pretenden asegurarse de aprovechar al máximo el talento de sus empleados y ofrecer oportunidades de desarrollo de carreras profesionales. Permite identificar los diferentes tipos de talento existentes en la organización y adaptar la gestión y el desarrollo individual a cada empleado, ofreciendo una serie de políticas que promueven el desarrollo de talento y el crecimiento de las personas, bien sea con respecto a la movilidad, la compensación, la formación y otros aspectos.

Adicionalmente, los mapas de talento constituyen un elemento que influye en la capaci-



dad de las empresas de retener a los mejores talentos a través de las rutas profesionales/

planes de carrera y disminuir la tasa de rotación en posiciones críticas.



Los mapas de talento ayudan a retener al mejor talento en posiciones críticas.

USO DE HERRAMIENTAS DIAGNÓSTICAS

La utilización de herramientas diagnósticas es crucial para una gestión del talento eficaz. Estas herramientas proporcionan una evaluación precisa de las competencias, habilidades y capacidades de los profesionales, lo que facilita la toma de decisiones fundamentadas en cuanto a su asignación, desarrollo y promoción dentro de la organización.

Actualmente, los departamentos de Recursos Humanos se gestionan con herramientas muy potentes, debido a que las organizaciones

han visto que hay que invertir en una buena gestión de las personas.

Las organizaciones ya no esperan que los candidatos apliquen a sus vacantes, sino que salen a buscarlos. Para poder hacerlo de una manera efectiva, se suelen utilizar sistemas de software especializados, como es el caso del CRM⁶ de reclutamiento, que consiste en una tecnología de eficacia en la gestión del talento que, siendo incorporada a los procesos de selección, permite dar trazabilidad a las inter-

6. Customer Relationship Management.

acciones con los posibles candidatos, pudiendo utilizarse estrategias sostenidas en el tiempo.

La utilización de este tipo de herramientas puede proporcionar una ayuda a las organizaciones para:

- Gestionar su talento al ofrecer una visión sobre el capital humano y sus capacidades. Los empleados obtienen información al instante sobre actividades y tareas, contribuyendo a un ahorro importante de tiempo.
- Facilitar la parte administrativa en la captación de talento, evaluación de las personas y procesos *on boarding*.
- Hacer crecer la empresa mediante las personas que trabajan en ella. Este aumento

en la productividad está basado en el ahorro de costes y tiempo.

- Evaluar el desempeño de los trabajadores desarrollando prácticas de calidad, lo que va a permitir descubrir aquellas tendencias no productivas para tomar decisiones estratégicas sobre quienes tienen un desempeño inferior, de acuerdo con los objetivos establecidos.
- Hacer un análisis muy riguroso a través de estadísticas y visualizaciones, tras el cual se realizan los reportes necesarios.
- Realizar la planificación sobre el capital humano, captación y fidelización del talento, de forma exhaustiva, además, de ahorrar costes y tiempo.

El liderazgo comprometido y visionario establece el tono para la gestión del talento y fomenta un entorno propicio para su desarrollo y retención.

LIDERAZGO, CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y RESILIENCIA

Las organizaciones pueden disponer de los mejores procesos y herramientas de desarrollo humano, pero si no hay un buen liderazgo, una adecuada cultura corporativa y capacidades de resiliencia, no existirá el alineamiento estratégico necesario para fidelizar el mejor talento.

Liderazgo

El liderazgo comprometido y visionario establece el tono para la gestión del talento y fomenta un entorno propicio para el desarrollo y la retención del talento.

Este liderazgo se entiende como la capacidad de influir y motivar a los demás, transformando a las personas.

Las principales características son:

- **Habilidad para utilizar el poder de forma eficiente y responsable.** El líder debe saber redireccionar el poder, sin abusar y usándolo con responsabilidad. La forma autoritaria será equivocada y llevará a perder su posición.
- **Habilidad para comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones.** Las fuerzas motivadoras de una persona pueden variar con la ocasión y la situación. El líder debe entender las formas de actuar de un empleado y sus circunstancias. Por tanto, debe prever diferentes tipos de motivación acordes con cada una de las situaciones para conseguir la estabilidad de su grupo.



- **Habilidad para inspirar.** Saber que el liderazgo implica entender que la capacidad para inspirar es algo esencial. Debe inspirar a los miembros del grupo que dirige; dar el ejemplo para que los demás le sigan.
- **Habilidad para actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones.** El entorno o clima laboral es un aspecto muy relevante, por este motivo, el líder debe ocuparse de mantenerlo en equilibrio y como fuente de motivación.

El papel del líder es relevante para gestionar la cultura organizacional, ya que, a través de habilidades innatas o desarrolladas, impulsará la cultura esperada y planteada desde la estrategia. No existe una tipología única de liderazgo, pues el estilo de liderazgo varía de una organización a otra, y está directamente relacionado con la cultura que se pretende alcanzar. Es importante que el líder identifique y desarrolle las habilidades que aseguren la consecución de los objetivos de la compañía.

Las métricas básicas de la organización resultan muy satisfactorias cuando el líder es realmente efectivo. Estos objetivos abarcan desde el crecimiento de la organización, la satisfacción de los empleados, el compromiso personal, social y con el medio ambiente.

Cultura corporativa

La cultura corporativa, por su parte, debe fomentar la valoración y el reconocimiento del talento, promoviendo una mentalidad de aprendizaje continuo y una cultura de alto rendimiento.

Se entiende por cultura corporativa el conjunto de experiencias trascendentes y duraderas

dentro de la entidad; son actitudes, valores y comportamientos que caracterizan a las organizaciones a largo plazo.

Los líderes efectivos usan la cultura corporativa para hacer sentir al personal que es gente importante para la organización y, por consiguiente, esas personas logran los resultados y metas que se proponen para la compañía. El líder efectivo sabe cómo usar estos elementos y lograr grandes frutos dentro de la organización.

La estrategia de alineamiento entre los conceptos cultura y liderazgo implica una relación con beneficio bidireccional, pues una cultura organizacional clara y sólida contribuye a un modelo de liderazgo efectivo, que impacta a los equipos de trabajo hacia el logro de resultados.

Resiliencia

Debido a los cambios que se han producido durante los últimos años las organizaciones se enfrentan a retos cuya complejidad afecta a las diferentes áreas que las conforman.

La resiliencia ha cobrado relevancia últimamente, ya que facilita la creación de escenarios para darle solución a varios tipos de conflictos presentes en las entidades y, en última instancia, ayuda a adaptarse con mayor facilidad a los cambios y a convertir las dificultades en oportunidades.

Es por ello por lo que las organizaciones ponen un especial cuidado en que sus empleados desarrollen la capacidad de reaccionar de forma positiva ante las adversidades y recuperarse de las mismas.

Los valores implícitos en la cultura organizacional son valores vivos, que son medibles y que es posible lograr con ellos la efectividad de las empresas.

Las empresas resilientes vencen los obstáculos derivados del incremento de la competitividad de los mercados y logran beneficios que se volverán referentes ante cualquier otra experiencia desafiante que vivan como organización.

Por otro lado, la creatividad, la innovación y la flexibilidad en la resolución de contextos altamente complicados son fundamentales, ya que aplicarlas permite a las personas actuar con determinación y mayor seguridad ante diversas clases de sucesos.

Es importante que las empresas inviertan en el desarrollo de las habilidades de resiliencia de sus colaboradores para generar un valor significativo en la organización, ya que motiva la perseverancia y el optimismo hacia el logro de objetivos.



Mecanismos de atracción, captación y fidelización y desvinculación del talento

Los mecanismos de atracción, captación y fidelización del talento son elementos clave en la gestión estratégica del capital humano de una organización.

Estos procesos abarcan desde la identificación y atracción de profesionales capacitados para desempeñar sus funciones necesarias para el logro de objetivos, pasando por su captación efectiva y compromiso con la empresa, hasta la implementación de estrategias de fidelización que aseguren su permanencia a largo plazo. Por otro lado, la desvinculación

del talento también juega un papel importante, ya que implica gestionar de manera adecuada las salidas de los empleados, manteniendo una relación positiva y preservando la reputación de la organización.

En esta parte se profundiza en cada uno de estos mecanismos, explorando estrategias efectivas y mejores prácticas que ayudan a las organizaciones a atraer, captar, fidelizar y, cuando sea necesario, desvincular al talento de manera exitosa y en línea con sus objetivos estratégicos.

ATRACCIÓN DEL TALENTO

La atracción de talento se refiere al conjunto de directrices y estrategias de una empresa para atraer y seleccionar a las personas con las habilidades, conocimientos y experiencia adecuada para cubrir los puestos vacantes de la organización.

Este proceso implica la identificación de las necesidades de talento dentro de la organización y la identificación de los candidatos más valiosos, para atraerlos con una propuesta de valor sólida, de modo que acepten la oferta de trabajo.

La atracción del talento es un elemento clave para el éxito de una organización, ya que la calidad de las personas que se contratan puede afectar, significativamente, al desempeño de la empresa y su capacidad para competir en el mercado.

Existen varios mecanismos de atracción del talento, que pueden variar según la industria y el candidato que se pretenda atraer.

A continuación, se describen algunos de los mecanismos más comunes:

Salario competitivo

Cantidad económica adecuada a las condiciones y exigencias del puesto y en línea con los estándares del mercado.

Adicionalmente, las organizaciones utilizan dentro de sus estrategias de atracción de personal, elementos diferenciadores, como el salario emocional o valores de salario en especie.

Beneficios sociales

Es un mecanismo de atracción diferenciado, de acuerdo con la cultura y estrategia de la organización. Esto puede incluir seguro médico, seguro dental, seguro de vida, días de vacaciones pagados, planes de jubilación, servicio de guardería y transporte, programas de retribución flexible, valores compartidos entre empleados y empresa, así como otros beneficios que pueden ser valorados por los colaboradores.

Formación continuada y un plan de desarrollo profesional

Los empleados buscan oportunidades para evolucionar profesionalmente y desarrollar nuevas habilidades.

Las empresas pueden ofrecer programas de formación y desarrollo profesional, asignaciones rotativas, programas de *mentoring* y *coaching*, oportunidades de desarrollo de liderazgo, así como de ascenso y promoción, y un ambiente de trabajo que fomente el aprendizaje y la innovación.

Flexibilidad laboral

Conciliar la vida laboral y personal constituye uno de los aspectos cada vez más valorados por los empleados.

Las empresas pueden ofrecer un horario de trabajo flexible, trabajo en remoto y opciones de tiempo parcial para acomodar las necesidades de sus empleados.

Promover la diversidad e inclusión

Es cada vez más importante para los empleados y se puede fomentar mediante políticas y programas, que promuevan la diversidad en la contratación y el desarrollo profesional.

Employer branding – Marca empleadora fuerte

Este concepto define la imagen de la marca hacia los potenciales candidatos y permite a la empresa posicionarse como un lugar atractivo para trabajar.

Las empresas pueden participar en ferias de empleo, redes sociales y programas de referencia a empleados, para reforzar su resonancia de marca.

Uso de la tecnología

Las empresas pueden utilizar la tecnología para atraer talento como, por ejemplo, la creación de un sitio web de empleo atractivo y fácil de usar, el uso de redes sociales para promocionar oportunidades de trabajo y la utilización de herramientas de selección de talento, elementos que pueden ayudar a atraer a los mejores candidatos.

Retener o fidelizar el talento se vincula con el aporte mutuo entre empleado y empresa y es una relación que debe ser bidireccional para que la productividad sea máxima y la empresa cuente con los mejores profesionales.

FIDELIZACIÓN

Una vez seleccionado el talento e incorporado a la compañía, surge el riesgo de que se produzcan bajas, lo que podría suponer desestabilización de equipos y no cumplimiento de los objetivos o planes anuales. Surge entonces

la cuestión de ¿qué medidas se pueden adoptar para aumentar la resiliencia y fidelizar el talento más valioso para la compañía? A continuación, algunos ámbitos en los que se puede incidir:

DESARROLLO Y APRENDIZAJE

El aprendizaje continuo es uno de los factores que más fidelizan. Disponer de un cuadro de mando de talento, que contemple las competencias y *skills* de los equipos, constituye una mejor práctica, con el objetivo de identificar perfiles prioritarios para que, ante una vacante, la organización recurra, en primer lugar, a los candidatos internos. Dentro de los elementos que debe considerar este cuadro de mando, están:

- Planes de formación y desarrollo (*coaching* y *mentoring*).
- Planes de carrera para los equipos.
- Planes de rotación.
- *Upskilling* y *Reskilling* de profesionales.

EVALUACIÓN, RECONOCIMIENTO Y PROMOCIÓN

Constituye un ámbito con alto impacto en la voluntad de continuar en la organización.

- **Buen liderazgo:** conlleva expresar a las personas lo que se espera de ellas, construir con ellas un propósito, ser capaces de acompañarlas, y en ese acompañamiento hay una exigencia, una motivación, una devolución de la valoración objetiva de lo que hacen y cómo lo hacen. El recorrido profesional es enriquecedor y productivo para ambas partes.
- **Evaluaciones del desempeño:** regularmente dar *feedback*.
- **Reconocimiento:** felicitaciones por los logros.
- **Planes de carrera** para los equipos.

RETRIBUCIÓN SALARIAL Y EMOCIONAL

El salario y las condiciones económicas deben ser proporcionales al valor que aporta cada persona, pero fidelizar el talento implica considerar otros aspectos no salariales relacionados con la conciliación.

- **Retribución fija y variable:** implica la existencia de políticas de remuneración, que generen valor a largo plazo y sostenibilidad de los resultados. Asimismo, facilita a los profesionales la participación en un proyecto social y empresarial distintivo, en la posibilidad de desarrollarse profesionalmente y en unas condiciones competitivas de compensación total.

- **Beneficios sociales:** son una remuneración no monetaria, cada vez más utilizados por las grandes y medianas empresas. Son complementarios al salario y están destinados a mejorar la calidad de vida del trabajador.
- **Retribución flexible:** aportan un ahorro fiscal, como mejoras en seguros médicos, seguro médico de familiares, guardería, tarjeta transporte, seguro de ahorro, idiomas, acciones y renting.
- **Planes de igualdad:** involucran medidas de conciliación, como excedencias, reducciones de jornada, permisos adicionales y flexibilidad horaria.
- **Teletrabajo o trabajo en remoto:** transmite confianza por parte de la empresa.
- **Seguridad, salud y bienestar corporativo.**

COMUNICACIÓN

Es importante estar informado, pero adicionalmente debe establecerse un espacio de conversación efectivo, en orden ascendente y descendente. Las personas han de opinar, ser escuchadas para que se sientan parte de la organización.

- **Canales de comunicación y participación:** incluyen intranet, canales de denuncias, encuestas de clima laboral y estudios de compromiso que proporcionan *feedback* para plantear planes de acción.

DESVINCULACIÓN

La desvinculación del empleado de la compañía es la última fase del proceso de gestión del talento, y se puede producir por varios

motivos con impactos positivos o negativos en la organización:

VOLUNTARIA

El empleado decide abandonar la compañía por no ver cumplidas sus expectativas, o bien, por recibir una mejor oferta económica u otras razones.

- Suelen incorporar condiciones económicas ventajosas para el empleado hasta el momento de su jubilación y, al tratarse de acuerdos voluntarios, tienen generalmente un impacto positivo en la empresa.
- Programas de salidas incentivadas, que suelen ir asociados con iniciativas que buscan incorporar talento externo con nuevas capacidades y las competencias necesarias, tal como las digitales, para dar respuesta y desarrollar los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la compañía.

INVOLUNTARIA

Despido, finalización de contrato, no superación de periodo de prueba, planes de reestructuración, ERE's, fusiones y adquisiciones, u otras.

- Las desvinculaciones son inevitables, especialmente en momentos de incertidumbre. Por ello, las compañías deben gestionar este proceso de la mejor manera posible, dentro de la estrategia de gestión del talento, con objeto de minimizar el impacto en las personas afectadas y en la propia organización.
- Los riesgos para la compañía estarían relacionados con el impacto financiero, asociado con posibles litigios y demandas, o bien, el impacto que estas salidas pudieran tener en los empleados que se quedan en la organización, como desmotivación o, incertidumbre, afectando su productividad y compromiso, así como a la rotación de personal.

La forma en que se comunique una salida tiene importancia e impacto en la imagen de la organización.

Tanto en las salidas voluntarias e involuntarias, pueden existir empleados descontentos que trasladan comentarios negativos de la empresa, relacionados con aspectos como: mal ambiente, inestabilidad, alta rotación, trato poco respetuoso, entre otros, lo cual tiene un impacto en la imagen de marca y reputación de la empresa.

Las compañías son conscientes de la importancia que tiene este proceso e invierten cada vez más recursos para ello, poniendo especial foco en la comunicación. La forma como se comunique una salida tiene importancia e impacto en la imagen de la organización y en la credibilidad de los procesos establecidos, muy

relacionados tanto con la cultura como con los valores de la compañía recogidos en su misión y en normas y documentos tan relevantes como el Plan Estratégico, el código de ética y de conducta u otros.

La separación o desvinculación tiene impacto tanto para los empleados que salen como para los que permanecen en la compañía.

Las organizaciones deben tener siempre presente que las personas son su principal activo, a pesar de tratarse de situaciones incómodas y difíciles de gestionar, además de mantener la motivación y el compromiso de los empleados que permanecen en ésta.

Algunas mejores prácticas que puede incorporar una compañía en la fase de desvinculación son:

SALIDA VOLUNTARIA

a. Entrevista de salida

Permite conocer los motivos por los cuales el empleado abandona la compañía e identificar aspectos de mejora en otros procesos relacionados con la gestión del talento, tales como selección, incorporación y fidelización.

b. Actos de reconocimiento a empleados que se desvinculan en caso de prejubilaciones, o bien, salidas voluntarias incentivadas

Actos de agradecimiento, dentro de un programa, a empleados que se desvinculan de la compañía, después de dedicarle gran parte de su vida a esta. Estas personas pueden ser embajadoras de la compañía y contribuir con la mejora de la imagen y reputación de la empresa.

SALIDA INVOLUNTARIA

a. Protocolos de desvinculación

La forma de comunicar una salida es muy importante, ya que es la última imagen e impresión del empleado que se desvincula de la compañía. Por ello, es importante establecer un protocolo o procedimiento estructurado y organizado, en el que se podrían considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Preparación de la entrevista en la que se comunica la salida o desvinculación con el empleado. Es necesario identificar las personas que deben participar en esta, como el direc-



tor responsable, la persona de recursos humanos, y establecer claramente los roles de cada uno de ellos y los mensajes a trasladar.

- Formación al equipo directivo para cuidar especialmente la comunicación.
- Comentar en la entrevista el servicio de *outplacement*, si la empresa dispone de uno, pues permite introducir un aspecto positivo.
- Preparar la comunicación al resto del equipo, mediante un mensaje claro y transparente y transmitir tranquilidad mirando siempre al futuro.

b. Outplacement

Es un servicio de acompañamiento a aquellas personas que se desvinculan de la compañía, generalmente por cuestiones ajenas a su contribución o desempeño, si bien también se podría ofrecer en otro tipo de circunstancias. Los ejemplos más representativos van ligados, con mayor frecuencia, a casos como planes de reestructuración, ERE s o fusiones y adquisiciones. Todos ellos con el objetivo de ayudar y facilitar su reincorporación profesional.

- Es un servicio, generalmente prestado por recursos humanos o un consultor externo, que completa el paso del empleado por la empresa, por lo que es parte del proceso de gestión del talento y, por tanto, es importante su adecuada gestión.
- Contribuye a reducir el impacto negativo entre el empleado y la empresa, en el momento de la desvinculación.
- Protege la marca y mejora la reputación e imagen de la empresa. El empleado que se desvincula, que se siente bien tratado, será un embajador y no un detractor de la empresa; inclusive podría ser un cliente en el futuro.
- Ayuda a reducir la conflictividad en caso de despidos y el número de litigios asociados.
- Mejora el clima laboral, ya que los empleados que no se ven afectados por la desvinculación agradecen el trato a sus antiguos compañeros, mejora el sentimiento corporativo y ayuda a reducir la incertidumbre siempre asociada con las salidas dentro de la organización. Las personas que permanecen ven que su empresa tiene un compromiso y buen trato con los compañeros que se desvinculan, y ayuda a fidelizar el talento.
- Es importante realizar un seguimiento para asegurar la efectividad del servicio y comprobar el cumplimiento de los objetivos, tales como ayudar al empleado y conseguir un impacto positivo en la compañía.

c. Ofrecer carta de recomendación o preferencias

Esto se hace con empleados desvinculados por causas ajenas a su contribución o desempeño, con objetivo de ayudarles a su reincorporación al mercado laboral.

La entrevista de salida permite conocer los motivos de la marcha e identificar aspectos de mejora.



“People Analytics” para la gestión del talento

La gestión del talento, en muchas empresas, ha girado en torno a la intuición y a la toma de decisiones basadas en la experiencia, en lugar de un análisis profundo, mediante el uso de herramientas tecnológicas para administrar talento y tomar decisiones basadas en la evidencia.

La aplicación de la inteligencia de negocio o “Business intelligence” con enfoque en el talento o capital humano es necesaria para analizar información y datos en relación con los colaboradores de las organizaciones, al mismo tiempo que permite hacer un correcto seguimiento de los equipos, sus resultados y es un apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

T. Terzakyan

Cada vez mayor número de empresas utilizan *People Analytics* en la gestión del talento.

La aplicación de nuevas técnicas y nuevos pensamientos en la gestión del talento es lo que hoy conocemos como *People Analytics*, que según la Universidad de Cambridge (2022) consiste en “un método de análisis basado en datos que tiene como objetivo estudiar todos los procesos, funciones y desafíos que involucran a los profesionales de una organización para tratar de introducir mejoras y lograr el éxito empresarial”.

Un número cada vez mayor de empresas está aplicando análisis a los procesos de gestión de talento, descubriendo información para mejorar la eficiencia y oportunidad, al mismo tiempo que se genera una disminución del coste operativo.

La Universidad de Cambridge señala que estos enfoques permiten ir un paso más allá y “conectar los mundos; por ejemplo: conectar

el mundo psicométrico, el aprendizaje automático, la ciencia de los datos, el mundo de la computación ambiental y la estrategia de la organización.” Faculta a los profesionales de Recursos Humanos, los miembros de los órganos de gobierno y miembros del equipo de la alta dirección a que logren “comprender cómo pueden utilizar a su gente de la mejor manera posible para la organización y proporcionarles trayectorias profesionales satisfactorias”.

De esta manera la organización es llevada a un nivel superior en la gestión estratégica del talento, bajo un enfoque de análisis profundo de las personas y los equipos, conectando la ciencia de datos con la estrategia.

La revolución del uso de datos, para análisis del personal, es un tema inherente a la profesión de auditoría interna, y se ha vuelto necesario para anticipar y aportar valor. Desde el rol del auditor interno, se ayuda a la organización a definir el norte y eliminar las limitaciones digitales en la gestión del talento. Es también una herramienta de evolución de los métodos de trabajo del auditor interno.

Entre los beneficios que ofrece *People Analytics*, están:

- **Identifica impulsores de alto rendimiento**, es decir, aquellos factores que influyen en el rendimiento de la organización.
- **Optimiza la atracción de talento**, al correlacionar características de empleados actuales con alto rendimiento, con futuros postulantes.



- Funciona como un *benchmarking* con respecto a la industria, al hacer uso de bases de datos públicas.
- Brinda enfoques más predictivos para la atracción y fidelización del talento y permite eliminar los sesgos y las preferencias.
- Herramientas de análisis de datos. Por ejemplo, *IBM Watson Analytics* y *Tableau*.
- Herramientas de visualización de datos. Por ejemplo, *Qlikview* y *Microsoft Power BI*.

People Analytics constituye un modelo para generar valor en la gestión de talento, evolucionando de informes básicos –como vacaciones o datos de licencias– a capacidades más avanzadas –como el análisis de datos de los equipos, ranking de evaluaciones de desempeño, identificación de habilidades y elaboración de equipos colaborativos–.

Existe una serie de herramientas que las organizaciones pueden utilizar para la gestión de datos asociados a su fuerza laboral, entre ellas:

- Herramientas de recopilación de datos. Por ejemplo, *Workday* y *Greenhouse*.

Algunos ejemplos que ilustran el uso inteligente de datos relacionados con capital humano son: data demográfica comparativa de colaboradores, evaluaciones de desempeño, evaluación 360°, mapa de talento y gráficas comparativas por competencias y análisis de brechas, que permiten la toma de decisiones para creación de equipos colaborativos, planes de carrera, promoción interna, por destacar algunos.

Cada organización tiene su propio modelo de negocio, de ahí la importancia de evaluar las herramientas de *People Analytics* seleccionadas para adaptarlas a sus necesidades y verificar si cumplen las capacidades requeridas para la gestión estratégica del talento.

People Analytics brinda enfoques más predictivos para la atracción y fidelización del talento.



Riesgos asociados con la gestión del talento

Los marcos COSO Control Interno y COSO ERM permiten a la organización orientar sus esfuerzos en la consecución de los objetivos operativos y de desempeño, y gestionar con mayor eficacia los cambios que se produzcan dentro del entorno económico y competitivo, la dirección de la organización, así como sus prioridades y modelos de negocio cambiantes.

Es un proceso dinámico, iterativo e integrado. Por ejemplo, la evaluación de riesgos no sólo influye en el entorno de control y en las actividades de control, sino que también puede poner de manifiesto la necesidad de reconsiderar los requisitos de información y comunicación o sus actividades de supervisión⁷.

7. Marco de Control Interno COSO. 2013.

La gestión de riesgos en materia de talento implica que la organización está comprometida con disponer de capital humano alineado con la estrategia y los objetivos del negocio, abordando de manera integral los riesgos presentes en el establecimiento y evaluación de competencias, atracción, desarrollo y fidelización de profesionales y recompensas de desempeño.

Adicionalmente, existen otros elementos que complementan la gestión de riesgos del ta-

lento, como el abordaje positivo sobre la presión generada, la comunicación constante sobre la importancia de aplicar los comportamientos éticos y la definición de planes de sucesión para los principales puestos, cuyos candidatos deben ser formados, dirigidos y asesorados por mentores en el puesto que puedan asumir⁸.

La figura adjunta ilustra algunos riesgos vinculados con la gestión del talento en la organización.



1 RIESGO DE CULTURA CORPORATIVA

Las nuevas formas de trabajo han impactado en la cultura corporativa, afectando la salud mental y el bienestar de la planilla, contribuyendo a que las personas se sientan menos conectadas entre sí y con el propósito de la organización. El riesgo de cultura corporativa se ha situado entre uno de los principales a afrontar por parte de las organizaciones y Direcciones de Auditoría Interna, según las últi-

mas ediciones del informe *Risk in Focus*. Algunos riesgos asociados con la cultura corporativa⁹, con impacto en la gestión estratégica del talento, son los siguientes:

- Falta de alineamiento con el propósito, visión y misión de la organización.
- Alta rotación del personal, asociada a la desmotivación.

8. Marco de gestión de riesgo empresarial COSO ERM. 2017.

9. Auditoría Interna de la cultura corporativa. Fábrica del Pensamiento del IAI España. Abril 2023

- Falta de conocimiento o de despliegue entre los empleados de la cultura deseada.
- Presión en resultados, que puede actuar como un motivador de conductas no deseadas.

RIESGO VINCULADO CON LA ESTRATEGIA DEL TALENTO Y LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante que exista un claro conocimiento de lo que necesitan y necesitarán las compañías de cara al futuro, en cuanto a perfiles de personas para alcanzar sus objetivos. La falta de un alineamiento entre la estrategia de la entidad y la gestión del talento puede impactar negativamente en la consecución de los objetivos de la organización.

A continuación, se detallan los riesgos en mayor medida:

- Falta de alineación entre la estrategia del talento y la estrategia empresarial.
- Falta de claridad en los objetivos y metas de la estrategia del talento.
- Baja implicación de la alta dirección y de los empleados clave en la definición de la estrategia del talento.

La falta de un modelo de gobierno para la gestión del talento con una estructura clara y definición de roles y funciones puede afectar mediante una inadecuada toma de decisiones. Asimismo, un marco de políticas y procedimientos incompleto sobre la gestión del ta-

lento en la organización impacta negativamente en la correcta aplicación de las distintas fases de gestión del talento.

Algunos riesgos se mencionan a continuación:

- Ausencia de una estructura de gobierno clara y definida para la gestión del talento, que lleve a la toma de decisiones erróneas en relación con la estrategia del talento.
- Roles y responsabilidades no definidos para los directivos y equipos responsables de la gestión del talento.
- Falta de un adecuado seguimiento y supervisión del modelo de gobierno de la gestión del talento.
- Falta de un marco normativo con políticas y procedimientos completo para la correcta aplicación de la gestión del talento en las distintas fases del ciclo de vida.
- Marco de control y monitorización insuficiente, que no permite disponer de información de seguimiento de las distintas fases del ciclo de vida.

No alinear la gestión del talento con la estrategia corporativa puede impedir alcanzar los objetivos.

RIESGO DE DISPONIBILIDAD DE TALENTO

El documento *The Future of Jobs Report*¹⁰, del World Economic Forum, señala que la creación de empleo está resultando más lenta que

la destrucción, aunque, a medio y largo plazo, los trabajos creados serán más numerosos que los destruidos, y la carencia de habilida-

10. *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum

El talento es escaso pero cada vez más exigente en sus demandas de propósito social y flexibilidad.

des y conocimientos seguirá siendo muy alta en los próximos cinco años. Las compañías han de mejorar su visión estratégica de las personas y planificar, con suficiente anticipación, transiciones efectivas desde los trabajos obsoletos hacia los roles emergentes.

El informe *Tendencias de RRHH 2023* de Randstad Research¹¹, indica que la gran mayoría de las empresas, en la actualidad, necesitan más tiempo para encontrar el talento, en comparación con la situación previa a la pandemia.

4 RIESGO DE ATRACCIÓN DEL TALENTO

El talento es escaso y exigente en sus demandas de propósito social y flexibilidad. Es fundamental reforzar la marca empleadora en perfiles y fuentes concretas, en un entorno de competencia por captar el talento.

Las organizaciones han de trabajar en potenciar el atractivo de la compañía para el talento, recabando percepciones de múltiples *stakeholders*¹² sobre los valores de calidad laboral, marca empleador y reputación interna, así como también considerando variables como el salario, el desarrollo profesional, la motivación y el reconocimiento; la relación con mandos inmediatos, la conciliación o el equilibrio, que el sector sea atractivo, que la compañía sea admirada por sus valores y

resultados; la capacidad de atraer talento; la recomendación, acreditación/reconocimiento; los valores éticos y profesionales; la igualdad y diversidad; el liderazgo de la alta dirección; la identificación con el proyecto empresarial y el orgullo de pertenencia.

En este sentido, los principales riesgos identificados, son los siguientes:

- Dificultades para identificar las necesidades de talento de la organización de manera precisa.
- Falta de estrategias efectivas para atraer y fidelizar talento de calidad.
- Competencia en el mercado laboral que dificulta la atracción de talento clave.

5 RIESGO DE NO CONTRATAR TALENTO ADECUADO

Procesos de selección deficientes dan como resultado candidatos poco idóneos para los puestos. Esta situación puede disminuir la productividad, ya que el nuevo talento no cumple las expectativas esperadas, ni los objetivos definidos. Asimismo, puede implicar un

incremento de la rotación, retrasando el proceso de selección de candidatos adecuados; impactar en mayores costes, ya sea por selección, contratación o despido; generar un mal ambiente laboral y repercutir negativamente en la imagen de marca de la organización.

11. *Tendencias de RRHH 2023*. Randstad Research en colaboración con CEOE.

12. *El proceso de elaboración del informe Merco Talento España 2022*. Marzo 2023

Entre las situaciones de riesgo más importantes, se destacan las siguientes:

- Procesos de selección deficientes y contratación de candidatos no idóneos para los puestos.
- Ausencia de un enfoque estructurado y basado en criterios claros para la selección de candidatos.
- Discriminación y sesgos en el proceso de selección y contratación.

6 RIESGO DE DESARROLLO Y FORMACIÓN

No contar con recursos suficientes para el desarrollo y formación para los empleados puede derivar en una falta de habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades clave dentro de la organización. Adicionalmente, puede conllevar una pérdida de talento, como resultado de que los empleados sientan que no disponen de la oportunidad de crecer dentro de la organización. Finalmente, puede generar una falta de innovación y creatividad debido a que los empleados se pueden quedar estancados en su forma de pensar y trabajar.

Entre las situaciones más significativas, destacan las siguientes:

- Falta de programas de desarrollo y formación adecuados para potenciar el talento en la organización.
- Falta de recursos y presupuesto para implementar programas de desarrollo y formación efectivos.
- Ausencia de seguimiento y evaluación del impacto de los programas de desarrollo y formación en la potenciación del talento.

Un riesgo importante es que los empleados no perciban oportunidades de crecimiento.

7 RIESGO DE NO FIDELIZAR EL TALENTO

La falta de programas de fidelización efectivos que permitan oportunidades de crecimiento y desarrollo para el personal impacta en la vinculación del talento con la organización. Esta situación implica un alto nivel de abandono o salida de empleados en una organización, lo cual impacta de forma negativa en la productividad y en la competitividad de la empresa.

Adicionalmente, la alta rotación puede derivar en pérdidas económicas para la empresa, por ejemplo, costes de nueva contratación e incumplimiento de objetivos.

Entre las situaciones más frecuentes que se presentan, destacan:

- Altos niveles de rotación y pérdida de talento clave.
- Falta de programas de fidelización efectivos, como planes de compensación y beneficios competitivos.
- Ausencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para el talento clave.
- Deterioro del clima laboral como detonante de la insatisfacción del empleado, que puede conducir a la pérdida de talento.

La percepción de falta de equidad en las promociones merma el compromiso y la lealtad de los empleados.

RIESGO EN EL PROCESO DE PROMOCIÓN DE LOS EMPLEADOS

La percepción, por parte de los empleados, de que las oportunidades de promoción no son equitativas, puede llevar a una disminución en la moral, el compromiso y la lealtad de los empleados. Además, la organización debe asegurarse de que todas las oportunidades de promoción estén abiertas a todos los empleados, independientemente de su género, raza, origen étnico, orientación sexual, edad u otros factores, y se tomen medidas para fomentar la diversidad en los niveles superiores de la organización. Finalmente, es importante

que los empleados comprendan los criterios para la promoción, evitando que piensen que este proceso es injusto o arbitrario.

A continuación, se detallan las principales situaciones de riesgo:

- Ausencia de criterios claros y transparentes para la promoción de empleados.
- Sesgos y favoritismos en el proceso de promoción.
- Falta de equidad y diversidad en las oportunidades de promoción.

RIESGO DE DESVINCULACIÓN INADECUADA

Es importante que la empresa mantenga una buena relación con el empleado que abandona la organización. La salida debe ser fluida y lo más eficiente posible. Una mala gestión de la salida puede afectar la imagen de la organización, generar conflictos legales y suponer la pérdida de conocimiento y habilidades clave. A continuación, se detallan las situaciones más significativas.

- Falta de procesos claros y adecuados para la desvinculación de empleados, incluyendo despidos, retiros o jubilaciones.
- Riesgos legales y de cumplimiento en el proceso de desvinculación.
- Impacto negativo en la moral y la cultura de la organización, debido a una mala gestión de la desvinculación de empleados.



Rol de la Auditoría Interna para auditar el talento en la organización

Auditoría Interna debe evaluar la exposición al riesgo de gestión de talento de la organiza-

ción, como un factor fundamental para que le permita asumir una función preventiva para el

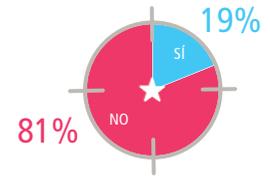
logro de los objetivos estratégicos, y ser percibida como un verdadero apoyo por la alta dirección en la toma de decisiones estratégicas.

Auditoría Interna podrá asumir un papel de aseguramiento o de asesoramiento en función del nivel de madurez de la organización, en cuanto a la definición, implementación, seguimiento y formalización de una estrategia de talento. Un mayor nivel de madurez hará más propicio un rol de aseguramiento, mientras que será más efectivo el rol de asesor de confianza si no se ha alcanzado un mínimo. Asimismo, el enfoque de los trabajos de aseguramiento puede abordarse a través de una auditoría *ad hoc* sobre el proceso de gestión del talento en todas sus fases o, por el contrario, incorporando pruebas sobre la gestión del talento en el proceso, unidad o departamento auditado.

Según los resultados de una reciente encuesta¹³, solo un 19% de los Departamentos de Auditoría Interna efectúan revisiones sobre la gestión estratégica del talento en su organización, a pesar de que el capital humano, la diversidad y la gestión de talento es el segundo riesgo de mayor relevancia en el informe *Risk in Focus 2023*¹⁴.

Los auditores internos han evaluado, principalmente, controles procedimentales y cuantitativos, pero recientemente se ha empezado a poner mayor atención a los controles *soft* y a auditar la cultura y los comportamientos. Al llevar a cabo evaluaciones de los diferentes procesos y áreas de la entidad, Auditoría Interna dispone de una mayor facilidad para

¿LLEVA A CABO AUDITORÍA INTERNA REVISIONES SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO EN TU ORGANIZACIÓN?



EN CASO AFIRMATIVO, ¿QUÉ ASPECTOS CONTEMPLAN ESTAS REVISIONES?



identificar empleados de alto potencial, lo que puede ayudar a las organizaciones en el desarrollo de planes de sucesión y fuentes de talento para futuros roles de liderazgo.

Los auditores internos deben comprender bien qué factores influyen en la creación y desarrollo de equipos de alto desempeño y asegurar que esos aspectos son abordados por la alta dirección. El comportamiento deseado se puede incluir en los programas de selección, incorporación, formación y gestión del talento, cuando se comprenda y se *objetivice*.

AuditBoard en su libro *2023 Focus on the Future*, indica: “las funciones de auditoría interna deben abordar este riesgo de frente. Cuando

13. *Sabor del mes - Diciembre 2022. Revisiones sobre la gestión del talento en la organización.* Instituto de Auditores Internos de España

14. *Risk in Focus 2023.* European Confederation of Institutes of Internal Auditing.

Auditoría Interna debe evaluar la exposición al riesgo de gestión de talento de la organización como un factor fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.

cada ejecutivo de negocios se enfrenta al problema de cumplir con su misión y responsabilidades funcionales sin equipos consistentes, o sin las especializaciones de talento que necesitan para competir, la auditoría interna debe ser contratada como un socio para ayudar a abordar la escasez de talento". Adicionalmente agrega "requerirá que las funciones de auditoría interna se quiten el sombrero de garantía y se pongan su sombrero de socio comercial, considerando la importancia de mejorar y proteger el valor de su empresa".

El Instituto de Auditores Internos de España¹⁵ sugiere los aspectos en los que la labor de Auditoría Interna puede apoyar la gestión del talento de la organización, para lo cual será necesario mantener una comunicación fluida con el área de Recursos Humanos:

- **Identificación del talento requerido.** Participar con proyectos de asesoría de planificación de recursos, análisis de puestos y planes de sucesión, así como realizar evaluaciones posteriores a la implementación de estas acciones.
- **Captación, equidad, inclusión e igualdad salarial.** Realizar evaluaciones previas y posteriores a la adopción de medidas ESG por parte de la organización.
- **Flexibilidad, modalidad híbrida.** Con el auge del teletrabajo, será necesario validar que los contratos bajo esta modalidad permiten asegurar la protección del colaborador.

- **Salud y bienestar.** Verificar que la organización implementa prácticas asociadas a la salud, seguridad psicológica y al bienestar de sus empleados.
- **Cultura corporativa.** Auditar la cultura organizacional, mediante la revisión de procesos y verificación de recursos como encuestas de salud organizacional, rotación del personal, quejas de los clientes, canal de denuncias, evaluaciones previas de Auditoría Interna, datos de RRHH, entre otros.

Asimismo, según el informe *Risk in Focus 2023*¹⁶ es importante que la Auditoría Interna:

- Evalúe la alineación de las estrategias de atracción y fidelización del talento con el Plan Estratégico de la organización y su correspondiente implementación.
- Evalúe si las políticas y procedimientos son equitativas con respecto a las aspiraciones del personal y el nivel de cultura organizacional requerido.
- Evalúe la adaptación de la infraestructura física y tecnológica a los cambios del entorno laboral.
- Evalúe el propósito social de la organización, su comunicación y vivencia por parte de los empleados.
- Evalúe la vinculación del propósito social y la cultura corporativa en la atracción y gestión del talento.

15. "Auditoría Interna tiene mucho que aportar". Instituto de Auditores Internos de España. Revista *Auditoría Interna* Marzo 2022. Página 12.

16. *Risk in Focus 2023*. European Confederation of Institutes of Internal Auditing.





Programa de trabajo ilustrativo para auditar la visión estratégica del talento

A modo ilustrativo, se propone a continuación un programa de trabajo para dar cobertura a los riesgos identificados que afectan a las diferentes etapas que forman la Visión Estratégica del Talento. Partiendo de estos riesgos, se proponen unos procedimientos de auditoría para comprobar si el riesgo previamente identificado está siendo gestionado por parte de la organización.

Este programa de trabajo no es de carácter exhaustivo, sino que debe entenderse como una guía que los auditores internos pueden tomar como referencia para llevar a cabo los trabajos en esta materia, siendo recomendable, en su caso, que adapten y complementen los procedimientos de auditoría propuestos a la naturaleza y las características específicas de sus organizaciones.

TIPO DE RIESGO	RIESGOS ASOCIADOS	ETAPA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO/ PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA
Estrategia y marco de gobierno		
1 Cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Baja participación de la alta dirección y las posiciones claves en la definición de la estrategia del talento. Ausencia de una estructura de gobierno clara y definida para la gestión del talento, que lleve a la toma de decisiones erróneas. Falta de un adecuado seguimiento y supervisión del modelo de gobierno de la gestión del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la existencia y suficiencia de políticas, manuales o directrices, en las cuales se define la estrategia del talento. Verificar que la organización cuenta con un plan estratégico de gestión de talento, alineado con su estrategia, que incorpore metas y objetivos, y que responda a las necesidades del cliente. Verificar que la organización realiza el seguimiento del avance de la estrategia de gestión de talento, para comprobar el alineamiento con la estrategia de la entidad. En caso de existir brechas, deben elaborar planes de atención. Verificar que existe un mapa de talento, actual y futuro, y un mapa de digitalización de la organización, con una definición clara de cómo se identifica el talento clave.
2 Estrategia del talento y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> Falta de alineación entre la estrategia del talento y la estrategia empresarial. Falta de claridad en los objetivos y metas de la estrategia del talento. Ausencia de un marco normativo con políticas y procedimientos, para la correcta aplicación de la gestión del talento en las distintas fases del ciclo de vida. Insuficiente control y seguimiento que impida disponer de información oportuna de las distintas fases del ciclo de vida de la gestión del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la empresa cuenta con un mapa de amenazas y riesgos relacionados con el talento, con su respectivo plan de contención, que brinde sostenibilidad al negocio en el tiempo. Verificar que existen planes de contención del talento, en caso de pérdida de personal clave. Verificar que la empresa cuenta con una definición clara de las competencias y habilidades del personal de recursos humanos, para cumplir con los objetivos del plan de gestión de talento.

TIPO DE RIESGO	RIESGOS ASOCIADOS	ETAPA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO/ PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA
Estrategia y marco de gobierno (cont.)		
 Disponibilidad del talento	<ul style="list-style-type: none"> Indefinición de roles y responsabilidades para los directivos y equipos responsables de la gestión del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar cómo la empresa garantiza un buen liderazgo y una adecuada cultura corporativa, que asegure la contratación de buen talento y su fidelización. Verificar que la empresa gestiona la rendición de cuentas de la gestión del talento a los órganos de gobierno.
Identificación y atracción del talento, contratación y fidelización		
 Atracción de talento	<ul style="list-style-type: none"> Dificultades para identificar las necesidades de talento de la organización. Contratación de candidatos no idóneos para los puestos. Dificultad para atraer talento clave, debido a la competitividad que genera el mercado. Discriminación y sesgos en la selección y contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la entidad cuenta con un inventario actualizado de competencias presentes y futuras, de acuerdo con la estrategia de la organización y las necesidades del cliente, que sirva de herramienta para atraer y gestionar el talento actual. Verificar que la empresa cuenta con herramientas diagnósticas para la identificación de talento clave. Verificar que la empresa utiliza pruebas de verificación de habilidades y competencias para más de un puesto, tanto para nuevos empleados como para los actuales. Verificar que la empresa cuenta con programas de sucesión y fidelización para los empleados clave, su implementación y que brinde seguimiento de manera efectiva.
 Desarrollo y formación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de estrategias efectivas para atraer y fidelizar talento de calidad. Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para el talento clave. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la política de remuneración y beneficios de la organización sea competitiva con el mercado laboral y, diseñada para atraer y fidelizar talento de calidad. Verificar que la empresa analiza indicadores, tales como tiempo promedio de contratación y tasa de aceptación de ofertas, para comprobar si está experimentando dificultades para atraer y contratar talento clave, debido a la competencia en el mercado laboral.
 No retener el talento	<ul style="list-style-type: none"> Altos niveles de rotación y pérdida de talento clave. Falta de programas de fidelización efectivos, como planes de compensación y beneficios competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la empresa cuenta con herramientas diagnósticas para mantener la productividad y evitar el agotamiento, y cómo se gestionan los resultados que brindan esas herramientas. Verificar que la gestión de talento incorpora aspectos como: flexibilidad y autonomía, inclusión, facilidad de progresión, <i>reskilling</i> para la movilidad interna, y medición del desempeño alineado con la estrategia, entre otros. Verificar que la empresa cuenta con herramientas diagnósticas para identificar cualquier desgaste en el clima laboral y la cultura, que pueda convertirse en una amenaza para la estrategia organizacional.

TIPO DE RIESGO	RIESGOS ASOCIADOS	ETAPA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO/ PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA
Desarrollo, formación, y promoción		
 No contar con talento adecuado	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de recursos y presupuesto para implementar programas de desarrollo y formación efectivos. Falta de seguimiento y evaluación del impacto de los programas de desarrollo y formación en el desarrollo del talento. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la organización identifica profesionales de alto potencial. Verificar que la entidad cuenta con una política de promoción interna, que sea pública y que permita promocionar al mejor candidato.
 Desarrollo y formación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de programas de desarrollo y formación adecuados para suplir las necesidades de la estrategia de la organización y las expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la organización identifica las necesidades de desarrollo del talento en línea con la estrategia de la organización, a nivel individual y grupal, y que cuenta con los planes correspondientes. Verificar que la entidad cuenta con herramientas diagnósticas que midan el impacto de los programas de desarrollo y formación en el cumplimiento de la estrategia de la organización y las necesidades del cliente.
 No retener el talento	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de criterios claros y transparentes para la promoción de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la organización mantiene controles para prevenir y detectar sesgos y favoritismos en el proceso de promoción, tales como evaluaciones del desempeño basadas en datos objetivos.
 Promoción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Sesgos y favoritismos en el proceso de promoción. Falta de equidad y diversidad en las oportunidades de promoción. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la entidad proporciona oportunidades equitativas de promoción para todos los empleados, independientemente de su género, raza, edad, orientación sexual, religión u otras características.
Desvinculación		
 Cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Impacto negativo en la moral y la cultura de la organización debido a una mala gestión de la desvinculación de empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la entidad cuenta con programas de outplacement, para gestionar una desvinculación digna de los empleados.
 Desvinculación inadecuada	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de procesos claros y adecuados para la desvinculación de empleados, incluyendo despidos, retiros o jubilaciones. Demandas legales y de cumplimiento en el proceso de desvinculación. 	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la organización realiza entrevistas de salida, para ser utilizada en la gestión del talento humano.



Bibliografía

AUDITBOARD

- *2023 Focus on the Future Report*. 2022.

CAMBRIDGE UNIVERSITY

- *People Analytics: Transformando la estrategia de RRHH con data science*. 2022.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION

- *Marco de Control Interno COSO*. 2015.
- *Marco de Gestión de Riesgo Empresarial COSO ERM*. 2017.

DELOITTE

- *Global Human Trends. The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. 2020.
- *Internal Audit Foundation, The IIA. Driving an Inclusive Culture: Internal Audit's Role in Recruiting, Retaining, and Developing Diverse Talent*. 2022.

DELOITTE INSIGHTS

- *Global Human Trends (2020). The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. 2020.

EUROPEAN FEDERATION OF INSTITUTES OF INTERNAL AUDITING

- *Risk Overview. Human capital, diversity and talent management*. 2022.
- *Risk in Focus. Hot Topics for Internal Auditors*. 2020, 2021, 2022, 2023.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

- Sabor del mes. *Nueva era en la gestión del talento. Auditoría Interna tiene mucho que aportar*. 2022.
- Sabor del mes. *Revisiones sobre la gestión del talento en la organización*. 2022.
- La Fábrica del Pensamiento. *Auditoría Interna de la cultura corporativa*. 2023.

MCKINSEY & COMPANY

- *Battle for frontline talent: Five strategies to win*. 2021.
- *Interviews with more than 100 chief human resources officers and people leaders reveal how the HR operating model is changing to drive value in a volatile business environment*. December, 2022.

MERCO TALENTO

- *El proceso de elaboración de Merco Talento*. 2022.

RANDSTAD RESEARCH

- *Informe de tendencias de RRHH 2023*. 2022.
- *Tendencias de RRHH. Déficit de talento, rotación y estrategias de fidelización*. 2023.

ROBERTO LUNA AROCAS

- *Gestión del talento*. 2017.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

- *IPFF Supplemental Guidedance. "Talent Management: Recruiting, Developing, Motivating, and Retaining Great Team Members"*. 2015.

UNIVERSIDAD MILITAR CIUDAD DE GRANADA

- *Strategies of attraction and retention of human talent to reduce staff rotation*. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM

- *The Future of Jobs Report*. 2020.



OTRAS PRODUCCIONES DE LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO

AUDITORÍA INTERNA DEL MARCO DE GESTIÓN DEL RIESGO DE CONDUCTA

La gestión del riesgo de conducta es esencial para mantener la integridad y reputación de una organización. Este documento analiza el papel de Auditoría Interna en este proceso al evaluar los procesos de identificación y evaluación, valorar la efectividad de los controles establecidos y ofrecer recomendaciones para fortalecer el sistema de gestión del riesgo de conducta..

AUDITORÍA INTERNA DE LA CULTURA CORPORATIVA

Este documento tiene como objetivo impulsar el entendimiento de la cultura corporativa como un elemento más del universo auditable y, con un enfoque práctico, servir como guía para utilizar y adaptar a las características y naturalezas propias de sus organizaciones.

NUEVAS FORMAS DE TRABAJO EN REMOTO DE AUDITORÍA INTERNA

Esta guía de buenas prácticas analiza todos los aspectos necesarios para desarrollar el trabajo en remoto en la Dirección de Auditoría Interna, incluyendo sus implicaciones en las relaciones con los stakeholders y los retos y limitaciones –y cómo hacerles frente– de esta forma de trabajar.

AUDITORÍA INTERNA DE LA GESTIÓN DE CRISIS Y RESILIENCIA DEL NEGOCIO

Abarca el rol de Auditoría Interna en la supervisión de los mecanismos de gestión de crisis y la resiliencia del negocio, así como el papel que asume en la fase previa, durante y después de que se produzca una crisis, e identifica las mejores prácticas relacionadas con la actuación de Auditoría Interna en este tipo de trabajos.



LA FÁBRICA DE PENSAMIENTO
INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA

Atraer, gestionar y retener el talento es crítico en las empresas. Auditoría Interna debe contrastar la exposición al riesgo de talento, desde una perspectiva de aseguramiento o asesoramiento según el nivel de madurez de la organización. No debe enfocarse solo en los controles y procedimientos cuantitativos, sino también en los aspectos *soft*.

Este documento aborda la relación entre estrategia y gestión del talento, los riesgos asociados al talento, los mecanismos de atracción y fidelización y el uso de *People Analytics*. Incluye un programa de trabajo para orientar a los auditores internos en sus revisiones sobre el talento.