



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de
Empresas

**La gestión del talento en época
post- Covid: El caso de Repsol y
Mahou San Miguel**

Presentado por:

Irene Merino Illera

Tutelado por:

M^a Pilar Pérez Santana

Valladolid, 18 de Julio de 2022

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN/ ABSTRACT

1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. Concepto de la gestión del talento humano	7
2.2. La reinención de la gestión del talento	10
3. METODOLOGÍA	18
3.1. Selección de los casos de estudio	18
3.2. Fuentes de información	19
3.3. Políticas de recursos humanos seleccionadas para el estudio	19
4. ESTUDIO DE CASOS REALES	21
4.1. Gestión del talento en Repsol post-pandemia	21
4.1.1. Repsol: Origen y evolución.....	21
4.1.2. Gestión del talento y sus políticas.....	23
4.2. Gestión del talento en Mahou San Miguel post-pandemia	31
4.2.1. Mahou San Miguel: Origen y evolución	31
4.2.2. Gestión del talento y sus políticas	33
4.3. Comparación de los casos de estudio	40
4.3.1. Similitudes en sus políticas de gestión del talento.....	40
4.3.2. Divergencias en sus políticas de gestión del talento.....	41
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES	44
5.1. Principales implicaciones	45
6. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFÍA	47
7. ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2.: Nuevas políticas en recursos humanos	17
Tabla 3.1.: Ranking de las diez mejores empresas de Merco Talento España 2021.....	18
Tabla 3.2.: Fuentes de información	19
Tabla 3.3.: Políticas de recursos humanos objeto de estudio	20
Tabla 4.1.: Principales políticas de gestión del talento de Repsol	30
Tabla 4.2.: Principales políticas de gestión del talento de Mahou San Miguel.	39
Tabla 4.3.: Estudio comparativo de las políticas de gestión del talento	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.: Modelo de gestión del talento	8
---	---

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I: Merco Talento España	53
ANEXO II: Premios a Mahou San Miguel.....	55
ANEXO III: Watch&Act	56
ANEXO IV: Metodología Agile	57
ANEXO V: Rentabilibar	58

Resumen

La pandemia sufrida por el Covid-19 ha supuesto un antes y un después en el mundo laboral. Este trabajo tiene como objetivo proporcionar casos ilustrativos sobre la gestión del talento en época post-covid en empresas de nuestro país. Consta de una parte conceptual acerca de las nuevas tendencias empleadas para la gestión del talento en este nuevo escenario y, una parte práctica, donde se analizan los casos de dos empresas españolas de sectores diferenciados, Repsol, del sector petrolero y Mahou San Miguel del sector cervecero.

Palabras clave: Gestión del talento, post-Covid 19, digitalización, Repsol, Mahou San Miguel.

Abstract

The Covid-19 pandemic has been a turning point in the world of work. The aim of this paper is to provide illustrative cases on talent management in the post-Covid era in Spanish companies. It consists of a conceptual part about the new trends used for talent management in this new scenario and a practical part, where the cases of two Spanish companies from different sectors are analysed: Repsol, from the oil sector, and Mahou San Miguel from the beer sector.

Key words: Talent management, post-Covid 19, digitisation, Repsol, Mahou San Miguel

Código de clasificación JEL: J24, M1, M12, M54, O15

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha experimentado grandes cambios a lo largo de los años y más, especialmente en el año 2020 a consecuencia de la crisis sanitaria que tuvo lugar. La sociedad se paralizó, vimos calles desiertas, aeropuertos y estaciones sin pasajeros, hospitales colapsados, con una situación que daba realmente miedo. Una situación excepcional, sin ningún antecedente sobre el que poder compararlo y asentar las bases.

Todo iba sobre la marcha, un día podíamos tener controlados los contagios y otro había un rebote; existía una lucha a contrarreloj para buscar cuanto antes un remedio, con la esperanza de que, con ello, volviera la normalidad a nuestras vidas. Pero como hemos visto, la pandemia ha cambiado todos los ámbitos de nuestra vida, y el laboral no iba a ser menos.

Ante este nuevo escenario, las organizaciones han tenido que modificar su forma de gestionar a sus empleados para poder realizar todos los procesos que tiene que ver con la empresa por medio de elementos digitales; primero, con el obligado confinamiento de todos los empleados, a excepción de los que tenían puestos de trabajo en sectores esenciales, debido a que había que garantizar los suministros, posteriormente, la escalonada vuelta a la presencialidad compaginada con el teletrabajo, y, por último, instalar el nuevo modelo laboral.

Todos estos cambios, se llevaron a cabo gracias a una buena organización entre todos los departamentos de las empresas, pero, principalmente en el de recursos humanos que es el área encargada de dirigir, planificar y administrar todas las acciones que están relacionadas con la dimensión humana que integra una empresa.

El motivo por el cual he elegido este tema para llevar a cabo este TFG, es, primeramente, porque me genera un gran interés debido a que, dentro de poco tiempo, finalizaré mis estudios en el grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Valladolid, y tendré que enfrentarme al mundo laboral que se ha reinventado tras la pandemia; en particular, conocer cómo gestionan en la actualidad a sus empleados (de los que yo pretendo formar parte en breve).

Además, me parece un tema que tiene especial importancia porque, para que una empresa funcione correctamente depende, principalmente, de las personas que la forman. Por tanto, el objetivo principal que tienen que seguir todas las organizaciones es que los empleados se encuentren satisfechos con la empresa.

El objetivo de este trabajo se centra en analizar la nueva forma de gestionar el talento en dos organizaciones reales dentro del ámbito nacional que se encuentran en el ranking de mejores empresas para captar y retener talento en 2021 en España realizada por Merco Talento: Repsol y Mahou San Miguel. Así como, explicar las principales políticas de recursos humanos que han desarrollado para conseguir adaptarse al nuevo escenario post-covid 19.

El trabajo que sigue presenta la siguiente estructura. En primer lugar, una parte conceptual, donde desarrollaremos las bases de la gestión del talento humano y su importancia, así como, las nuevas tendencias que han surgido a raíz de la pandemia; y, posteriormente, se describe la metodología para desarrollar la parte práctica de estudio de casos. El apartado siguiente describe los dos casos de estudio centrados en la gestión del talento en este nuevo escenario. Finalmente, este trabajo se cierra con las principales conclusiones e implicaciones prácticas.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este segundo apartado se describen las bases conceptuales del trabajo. De este modo, primeramente, conoceremos el concepto de gestión del talento humano desde diferentes autores y describiremos el modelo de gestión del talento proporcionado por Luna Arocas (2018). Seguidamente, veremos las nuevas tendencias empleadas por las organizaciones para llevarlo a cabo en este nuevo escenario post-pandemia.

2.1. Concepto de gestión del talento humano y principales componentes

Varios autores plantean este concepto, con perspectivas más o menos amplias:

- Para Eslava (2004): “la gestión del talento consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, con el objetivo de obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”
- Para Vásquez (2008): “la gestión del talento es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores en la empresa”. Por el contrario, “es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional”.
- Para Chiavenato (2009, pp.9): “la gestión del talento es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Se puede decir que los estos tres autores coinciden en que, la gestión del talento es un conjunto de políticas y prácticas que desarrollan las empresas con el objetivo de lograr el éxito, incidiendo en aspectos como el reclutamiento, selección, evaluación y recompensa de los trabajadores.

En línea con lo anterior, destaca la aportación de Luna Arocas (2018) que desarrolla un modelo de gestión del talento en el cual se pueden diferenciar una serie de variables dentro de la gestión del talento. Distingue entre dos tipos de variables: las variables sistemáticas, que son transversales a la demás e influyen al resto de la organización y las variables estratégicas de la gestión del talento.

Figura 2.1: Modelo de gestión del talento



Fuente: Luna Arocas (2018).

Para explicar las variables sistemáticas de la gestión del talento que nos proporciona este modelo, debemos desarrollar primero las tres áreas transversales que afectan a todos los elementos en la gestión del talento. Éstas son: la marca del empleador, la gestión del talento inteligente y la compensación total del empleado.

- **Marca del empleador:** son las señas de identidad de las empresas, es decir, la imagen que proyecta una empresa al exterior. La nueva realidad exige tener a los mejores perfiles dentro de nuestra organización para poder continuar siendo competitivos dentro del mercado. Por tanto, es imprescindible tener muy buena reputación en el mercado.

- Gestión del talento inteligente: se aplica en toda la información capaz de convertirse en conocimiento para la empresa. Las empresas que sean capaces de interpretar y gestionar dicha información y transformarla en útil, serán las empresas que canalicen el éxito.
- Compensación total del empleado: trata los elementos capaces de cubrir los aspectos motivacionales de los empleados más allá del monetario, como pueden ser la gestión del rendimiento y de la carrera o un entorno de trabajo de calidad, pero, sobre todo, intenta tener en cuenta un futuro con atractivo profesional para todos los trabajadores.

Para continuar explicando este modelo, describiremos las variables estratégicas de la gestión del talento, las cuales son: la atracción del talento, el desarrollo del talento y la fidelización del talento.

- Atracción del talento: este concepto hace referencia a una *estrategia pull*¹ capaz de generar interés en los profesionales por la organización. Para ello, se diseñan sistemas de *onboarding* mediante los cuales se analiza el grado de satisfacción de los profesionales en sus experiencias con la empresa desde las fases previas a formar parte hasta un año después del contrato. También, se pretende establecer sistemas de selección relacionados con los perfiles requeridos y conforme con los valores de la organización.

Con estos nuevos sistemas se intenta modernizar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal mediante pruebas más realistas y realidad virtual (entrevistas online).

- Desarrollo del talento: las organizaciones dependen de su grado de dinamismo con el aprendizaje, es decir, con el grado de desarrollo que experimenten. Los conocimientos del presente no son los mismos que del futuro; de manera que, las organizaciones deben de estar en continua innovación, aprendizaje y transformación para conseguir el éxito.

¹ Estrategia pull: es una estrategia de marketing basada en atraer al cliente a la marca ofreciéndoles un servicio de calidad. En este caso concreto, atraer a los profesionales a nuestra organización.

Dentro de las principales estrategias de desarrollo, destacan el *e-learning*, el *coaching*, y el *mentoring*; además de dar importancia a dos aspectos fundamentales: el ajuste individual del desarrollo y prioridad a las vivencias y experiencias. El *e-learning* implica una formación del profesional a través de internet; el *coaching* es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo mediante el cual, un profesional acompaña a los profesionales para conseguir sus objetivos; en nuestro caso concreto, se centra en la consecución de un resultado y un rendimiento en una determinada tarea, en un puesto de trabajo concreto; y el *mentoring* es una práctica de aprendizaje y desarrollo de la persona en las organizaciones, que sirve tanto para el presente como el futuro y para cualquier empresa.

- Fidelización del talento: si conseguimos que los empleados tengan vivencias y experiencias satisfactorias, crearemos una tendencia e intención a quedarse dentro de la organización; destaca la estrategia de Experiencias del Empleado. Por tanto, la empresa debe poner un mayor énfasis en conseguir el compromiso de los empleados y contemplar una gestión de la diversidad y del bienestar del empleado, intentando avanzar con integridad en la ética y la justicia dentro de la organización.

2.2. La reinención de la gestión del talento²

Los expertos en recursos humanos tuvieron que aprovechar todas las herramientas disponibles para aumentar la productividad y mejorar la gestión de las personas en este contexto tan complejo al que se enfrentaban.

² Fuentes utilizadas:

<https://fundacionuniversidadempresa.es/es/blog-tendencias-de-recursos-humanos-en-2021/>

<https://www.openhr.cloud/blog/22-tendencias-en-recursos-humanos-para-2022>

Como hemos visto, a lo largo del 2021 las empresas se han centrado en la digitalización de los procesos, así como la gestión de los equipos en remoto. Mientras, en 2022, las organizaciones ponen el foco de atención en los empleados y su bienestar laboral para, de esta forma, retener el talento dentro de la empresa y reducir el *turnover*, o la rotación de empleados de forma voluntaria de las empresas.

2.2.1. Captación del talento en la organización

En este apartado vamos a hablar de las políticas relacionadas con la búsqueda de personal capacitado para asumir las responsabilidades que implica la obtención de un puesto de trabajo en un periodo de tiempo determinado.

El reto del departamento de recursos humanos ha sido captar nuevos profesionales con las nuevas titulaciones que se están desarrollando en las universidades.

2.2.1.1. *E-reclutamiento y selección 4.0*

Para las organizaciones el reclutamiento es la única opción para enriquecer el talento de sus equipos y conseguir un mejor lugar de trabajo. Encontrar al trabajador que cumpla con las expectativas planteadas es una tarea que necesita procedimientos rápidos, sencillos y eficientes.

Utilizan la transformación digital para mejorar la productividad y efectividad y para fomentar el ahorro de costes, además de ser una herramienta eficaz para el reclutamiento y la retención del talento. También, emplean la inteligencia artificial para analizar conductas, realizar estimaciones y ofrecer previsiones.

2.2.1.2. *Onboarding Digital*

En la mayoría de las empresas, la transformación digital había comenzado mucho antes, pero tuvo que acelerarse con la llegada de la pandemia para adecuarse al momento donde era casi imposible, a no ser que se tratase de un trabajo esencial, la presencialidad en el trabajo.

Los procesos de *onboarding* digital utilizan herramientas como la realidad virtual o la inteligencia artificial para transmitir la cultura de la organización a los nuevos empleados de forma eficaz. Gracias a este modelo, se consigue que los recién llegados aprendan sus funciones y se integren en la empresa rápidamente.

2.2.2. Gestión del talento en la organización

En el segundo apartado vamos a desarrollar las políticas que tienen relación con la identificación de los talentos que ayudarán al éxito de la empresa y que garantiza que estas personas estén localizadas, nutridas y retenidas.

2.2.2.1. *Teletrabajo*

El teletrabajo ha sido una de las palabras más repetidas en los entornos empresariales. Para ello, es necesario crear unas pautas para que el teletrabajo funcione correctamente; de manera que se deben de realizar controles de horarios durante la jornada laboral, para facilitar la conciliación del teletrabajo con la vida privada. Es importante proporcionar herramientas para gestionar el estrés, así como asegurar una desconexión digital después de terminar la jornada laboral.

Como explicó Díaz en el *webinar* “Gestión de equipos en remoto. Preparándonos para un cambio de paradigma” (2020): “para que el proceso de teletrabajo funcionara de forma correcta, además de adaptarse y mejorar, es fundamental una buena organización que se traduce en que los equipos tengan claro qué tienen que hacer, cómo hacerlo y cuándo; que los flujos de trabajo se marquen bien y se compartan; que los procesos se establezcan de forma funcional; empoderar a los equipos para que realice las tareas y realizar solo las reuniones necesarias”.

2.2.2.2. *Flexibilidad laboral*

Compaginar el trabajo presencial con el remoto es una tendencia que se instaló con fuerza el año anterior, pero que sigue siendo importante durante este año.

Este mecanismo es especialmente fundamental para atraer el talento joven y para mantener el *engagement* con su equipo. Las mejores empresas serán aquellas que cuenten con flexibilidad laboral, tanto horaria como de modalidad de trabajo, que apuesten por el desarrollo y el fortalecimiento de las *softskills*³ y las competencias digitales.

2.2.2.3. *HR Analytics*

Este término hace referencia al área que se encarga del análisis de los datos de empleados y la aplicación de procesos analíticos dentro del departamento de recursos humanos. Gartner define esta política como la recopilación y el análisis de datos de los empleados de una empresa para mejorar el desempeño y los resultados de negocio. Permite medir el impacto de una serie de métricas de recursos humanos, como el tiempo de contratación o la tasa de retención.

Gracias a esta herramienta podemos: establecer la situación de la empresa, anticipar lo que puede llegar a ocurrir, tomar decisiones con un mayor criterio y seguridad, desarrollar medidas preventivas, establecer conclusiones, detectar problemas de forma anticipada, ...

2.2.2.4. *Endomarketing*

El *endomarketing* es una estrategia empresarial mediante la cual se trata de considerar al trabajador como un “cliente” de la empresa. Con esta herramienta, se intenta comprender al empleado y sus necesidades, premiar su compromiso, esfuerzo e implicación en la empresa, de manera que disminuya la rotación de personal, motivando y satisfaciendo los intereses del trabajador.

³ *Softskills*: aquellas cualidades personales que se requieren para tener éxito en el trabajo. Se relacionan directamente con los rasgos de la forma de ser y la mentalidad. Estas cualidades determinan cómo una persona interactúa en sus relaciones con los demás. Cada vez las empresas quieren fortalecer los ambientes laborales y garantizar que los mejores talentos se preñan a elegirlos para trabajar.

Martínez Fustero define el endomarketing como: “una política de recursos humanos orientada a lograr el compromiso y la motivación de los trabajadores con el propósito de mejorar su rendimiento y la calidad del servicio que prestan a nuestros clientes”.

Por su parte Merodio, experto en marketing digital, define esta política como: “un conjunto de estrategias y acciones de marketing digital enfocadas a mejorar la relación y el bienestar interno de los trabajadores y colaboradores de la empresa, con el fin de aplicarlos en el negocio para generar una mayor motivación, mejora de productividad y con ello, clientes satisfechos”.

2.2.3. Desarrollo del talento en la organización

En el tercer apartado vamos a tratar las políticas relacionadas con las iniciativas que adoptan las empresas con el objetivo de promover el crecimiento profesional de su plantilla; buscando capacitar a sus empleados para asumir nuevas funciones y crecer dentro de la empresa.

2.2.3.1. *Liderazgo remoto*

A lo largo de 2021, la dirección de los equipos se realizaba en remoto, lo que suponía un enorme reto empresarial, debido a que tenían que conseguir que los vínculos personales no se vieran afectados, dar espacio a los empleados, premiar la flexibilidad y confiar en el compromiso de todos los miembros del equipo.

Aumentar el flujo de información y la comunicación con los empleados ayuda a transmitir interés y accesibilidad, ayuda a crear una cercanía entre los líderes y el equipo y refuerza el espíritu de equipo. Los líderes han conseguido mantener una relación satisfactoria con sus empleados durante el teletrabajo gracias a tres factores: el respaldo, la motivación y el esfuerzo por mantener el espíritu de equipo.

2.2.3.2. *Re-skilling y up-skilling*

La pandemia obligó a adaptarse para sobrevivir, en muy poco tiempo y con condiciones adversas. De esto pudimos sacar una conclusión: tenemos que trabajar en el desarrollo de las competencias de los trabajadores para que tengan una mejor capacidad de respuesta.

Para ello las organizaciones se ayudan de dos métodos, el *up-skilling* que es la optimización y desarrollo de habilidades para el puesto actual del trabajador; y el *re-skilling* es la adquisición de nuevas habilidades para cambiar de un puesto a otro dentro del mismo negocio.

Las empresas utilizan estas estrategias de selección del talento con el objeto de reducir los costes de contratación, aprovechando los recursos internos de la empresa y fortaleciendo el *employer branding* y los planes de carrera internos.

Fuente: <https://www.cerem.es/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-el-ano-2022>

2.2.4. Fidelización del talento en la organización

En este último apartado comentaré las políticas relacionadas con la búsqueda de apoyo en la construcción de una marca para que sea reconocida como buen empleador, tanto para los empleados actuales como para los futuros talentos.

2.2.4.1. *Conciliación laboral*

Con la posibilidad de volver a las oficinas, se creó un nuevo modelo de trabajo conocido como modelo híbrido, mediante el cual, se combinaba la presencialidad con el trabajo en remoto. Uno de los retos para los departamentos de recursos humanos ha sido facilitar a los empleados esta nueva forma de trabajo siempre y cuando se continuaran cumpliendo los objetivos de cada puesto de trabajo.

La Universidad de Cádiz de la mano de Biedman, J. y Medina, J. (2014) ha confirmado en un estudio acerca de la conciliación laboral y el desempeño, que para los trabajadores una de las variables más influyentes es compartir tiempo con la familia; de manera, que debemos lograr la armonía entre la vida laboral y familiar.

La solución ideal para lograr la conciliación familiar es una jornada flexible con menos horas de trabajo y que permita más tiempo libre.

Fuente: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/la-reduccion-de-la-jornada-laboral-debate-ventajas-y-desventajas-de-trabajar-menos-horas>

2.2.4.2. *Diversidad laboral*

Los departamentos de recursos humanos apuestan por políticas a favor de la diversidad laboral para intentar romper con las barreras sociales que no permiten el acceso igualitario al mundo laboral. Las personas quieren trabajar y mantenerse en empresas con las que comportan valores y creencias, y que actúen en función de lo que dicen.

Los talentos globales tienen la oportunidad de generar opciones más igualitarias en las empresas, pero pone en evidencia, carencias en la comunicación y cultura. Para crear empresas realmente inclusivas y diversas es necesario crear espacios de apoyo que favorezcan la escucha y la comunicación abierta; además de procesos de selección equitativos y libres de prejuicios.

2.2.4.3. *Comunicación interna*

La comunicación interna se ha convertido en uno de los requisitos imprescindibles de los proyectos de recursos humanos. Las nuevas tecnologías y los diferentes tipos de contenidos que podemos crear con las nuevas herramientas; además de la personificación y segmentación de la comunicación, permite a las organizaciones generar planes de comunicación más efectivos.

2.2.4.4. *Employee experience*

Este concepto hace referencia al conjunto de experiencias que tiene el empleado dentro de la organización durante su vida laboral en la misma, influida por las interacciones en el vínculo profesional.

Se empezó a hablar con el término *Employee Experience Management* en 2008 de la mano de Kaveh Abhari, que definía esta política como el enfoque que brinda experiencias positivas a los empleados con el objetivo de conseguir una experiencia positiva para el cliente.

Para que la experiencia sea satisfactoria hace falta que se creen modelos para gestionar las relaciones entre los empleados, además de parámetros que permitan evaluar el éxito de las estrategias realizadas.

Fuente: [https://cobee.io/blog/employee-experience-guia/#:~:text=2.1%20Employee%20Experience%20Management%20\(EEM\)&text=Seg%C3%BAn%20Kaveh%20Abhari%2C%20su%20autor,experiencia%20positiva%20para%20el%20cliente.](https://cobee.io/blog/employee-experience-guia/#:~:text=2.1%20Employee%20Experience%20Management%20(EEM)&text=Seg%C3%BAn%20Kaveh%20Abhari%2C%20su%20autor,experiencia%20positiva%20para%20el%20cliente.)

Como explica Bote (2021), director de *Randstad Research*: “Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, va a tener que aplicar estas tres tendencias si quiere ser competitiva y rentable: la innovación tecnológica, la flexibilidad de los profesionales en sus puestos de trabajo, priorizando su seguridad y satisfacción, y el desarrollo de nuevos modelos laborales”.

En definitiva, algunas de las nuevas tendencias de gestión del talento humano se resumen en la tabla 2.2 (a continuación).

Tabla 2.2: Nuevas políticas de recursos humanos post-pandemia

CAPTACIÓN DEL TALENTO	
E-reclutamiento y selección 4.0	Nuevos perfiles demandados
	Onboarding digital
GESTIÓN DEL TALENTO	
Teletrabajo	HR Analytics
Flexibilidad	Endomarketing
DESARROLLO DEL TALENTO	
Liderazgo remoto	Re-skilling y up-skilling
FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	
Conciliación laboral	Diversidad laboral
Comunicación interna	Employee experience

Fuente: Elaboración Propia.

3. METODOLOGÍA

En este apartado vamos a definir cómo se va a desarrollar la parte práctica de este trabajo. En concreto, vamos a estudiar cómo dos empresas de dos sectores distintos dentro del ámbito español han gestionado el talento en la época post-covid.

3.1. SELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Para ello, se va a realizar una descripción de la empresa y una explicación de las principales políticas de recursos humanos que han empleado para gestionar a su personal en esta época post-pandemia.

Como base para el presente desarrollo práctico, nos hemos fijado en un ranking de las 10 mejores empresas con mayor capacidad para atraer y retener el talento en España en 2021. Este estudio lo realiza Merco Talento España (véase Anexo I) utilizando la técnica de la encuesta, a diferentes colectivos que valorarán la capacidad que tienen las empresas para atraer y retener el talento.

(Insertar Anexo I aquí)

Tabla 3.1.: Ranking de las 10 mejores empresas de Merco Talento España 2021

Empresa	2020	2021	Evolución	Puntuación
INDITEX	1º	1º	≡	10.000
MERCADONA	2º	2º	≡	9.532
COCA-COLA	6º	3º	↑	9.442
IBERDROLA	4º	4º	≡	8.930
REPSOL	3º	5º	↓	8.916
NESTLÉ	7º	6º	↑	8.867
IKEA	8º	7º	↑	8.780
TELFÓNICA	5º	8º	↓	8.609
MAHOU SAN MIGUEL	13º	9º	↑	8.209
HEINEKEN	11º	10º	↑	8.111

Fuente: <https://economia3.com/2022/03/10/473317-las-10-companias-con-mas-capacidad-para-atraer-y-retener-talento-en-espana/>

Tras ver las empresas que encabezan este ranking, he elegido la empresa petrolera Repsol y la empresa cervecera Mahou San Miguel, por ser compañías de dos sectores muy diferentes. La primera ha descendido posiciones en el ranking en comparación con el año 2020, y la segunda ha entrado por primera vez dentro de las 10 mejores empresas.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información manejada en este apartado se ha obtenido de diversas fuentes, como son las propias páginas webs de cada empresa sujeto de estudio, las noticias o las revistas especializadas de Recursos Humanos.

En el caso de las dos empresas, Repsol y Mahou san Miguel, las fuentes de información utilizadas han sido principalmente noticias en revistas de Recursos Humanos y la propia página web de la empresa.

Tabla 3.2.: Fuentes de información utilizadas

REPSOL	Web Propia	Foros	Páginas web	Revistas RRHH	Mesas redondas
MAHOU SAN MIGUEL	Web Propia	Foros	Páginas web	Revistas RRHH	Entrevistas

Fuente: Elaboración Propia.

3.3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS SELECCIONADAS PARA EL ESTUDIO

Dentro de todas las políticas de recursos humanos para gestionar el talento que hemos señalado en el marco conceptual, vamos a centrarnos en aquellas políticas que, en los dos casos elegidos, han cobrado más protagonismo en este contexto post-covid. No obstante, estas seis políticas estarán complementadas con otras propias de este campo de gestión en la empresa como: retribución, selección de personal, resolución del conflicto, etc.

Tabla 3.3.: Políticas de gestión del talento objeto de estudio

FLEXIBILIDAD LABORAL	La capacidad para compaginar el trabajo con la vida personal de cada empleado cumpliendo con las horas establecidas.
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Combina presencialidad con teletrabajo aprovechando lo mejor de cada uno de ellos.
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Mayor énfasis para reducir los riesgos físicos en el puesto de trabajo, pero también los riesgos mentales producidos dentro de la empresa o fuera que tienen consecuencias dentro del trabajo.
COMUNICACIÓN INTERNA	Mayor comunicación virtual dentro de la empresa, de forma breve y concisa entre todos los empleados y por diferentes áreas funcionales.
FORMACIÓN DEL EMPLEADO	Conjunto de tecnologías de la información y la comunicación, como infraestructuras y componentes que permiten una comunicación eficiente.
LIDERAZGO	Evolución hacia un líder que empatice con sus empleados, los intente ayudar, los escuche, confíe en ellos, pueda delegar competencias. Así como, prestar más atención a la inteligencia emocional para estar capacitado para gestionar sus equipos.
MEDIDAS SUSTRATIVAS	Actuaciones mediante las cuales un empleado deja de ofrecer sus servicios a la empresa. Supone una desvinculación del empleado con la empresa que puede ser voluntaria o involuntaria.

Fuente: Elaboración Propia.

4. ESTUDIO DE CASOS REALES

Una vez definida la metodología realizada para desarrollar el trabajo de campo, vamos a comentar los principales resultados obtenidos de las dos empresas elegidas.

La pandemia ha traído consigo cambios drásticos en la forma de gestionar las empresas, de forma que la dirección de recursos humanos ha tenido que evolucionar, al mismo tiempo, para ir adecuándose a las nuevas circunstancias.

4.1. Gestión del talento en Repsol post-pandemia

En este apartado hablaremos de la historia y evolución de la empresa Repsol, así como comentaremos las principales políticas de recursos humanos desarrolladas por la empresa en el nuevo escenario post-pandemia.

4.1.1. Repsol: Origen y evolución

Repsol es una de las compañías energéticas, del sector del petróleo y del gas, más importantes del país. Tiene su sede en Madrid y está presente durante toda la cadena del petróleo y del gas, desde la exploración hasta su comercialización. Esta compañía española tiene presencia en los cinco continentes y apuesta por la innovación como principal vía para el desarrollo de la sociedad.

En sus inicios, CAMPSA nace en el año 1927 como una sociedad mixta, con el objeto de administrar el monopolio de petróleos. Este es uno de los primeros pasos para la creación del Grupo Repsol que no surgió como tal, hasta noviembre de 1986. La decisión de utilizar este nombre para comercializar la marca de lubricantes REPESA, se debe a la notoriedad y la fácil pronunciación en diferentes idiomas.

En 1987, es creado por el Instituto Nacional de Hidrocarburos (INH) el Grupo Repsol, como consecuencia de la reordenación del sector energético español. La sociedad se organiza en 5 filiales por medio de las que se realizan sus principales actividades: exploración (antigua Hispanoil), Petróleo (antigua ENPETROL), Butano (antigua Butano S.A.), Campsa y Petronor.

El 8 de febrero de 1989 se inicia el proceso de privatización que duró 8 largos años y finalizó con una Oferta Pública. El primer paso fue la firma de un contrato entre INH, Repsol y BBV donde se acuerda un cambio de participaciones del BBV en Petronor por acciones del INH en Repsol.

Tras este acuerdo, la participación de Repsol en Petronor aumentó hasta casi un 55% y en Campsa a más del 60%. La participación de Repsol en estas dos empresas fue variando a lo largo de 1990 y 1992 hasta alcanzar con el 88.3% de Campsa y el 68.12% de Petronor.

En noviembre de 1992, se aprueba la segregación de las actividades comerciales de Campsa para distribuir entre los accionistas sus activos comerciales. En diciembre de este mismo año se extingue el monopolio de petróleos. En 1995 se constituye la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) controlado por el Ministerio de Industria y Energía, a la que son transferidas todas las participaciones del INH en las sociedades de Repsol, ENAGAS, Sagane y Gas Natural SDG.

El proceso de privatización de Repsol termina en abril de 1997, con el desarrollo de la quinta y última oferta pública de venta de acciones, que comprende el 10% del capital social; en este momento estas acciones eran propiedad de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales.

La expansión de la compañía en los mercados de Latinoamérica, Norteamérica, África y Rusia comienzan en el año 1999, cuando Repsol adquiere el 97.81% de la empresa argentina YPF S.A., lo que hizo que se convirtiera en una empresa multinacional más equilibrada y mejor posicionada. YPF era la mayor compañía privada de petróleo y gas de Latinoamérica, por lo que, con su adquisición, tuvo un nuevo reto que era mantener el nivel de notoriedad de esta empresa en todos los ámbitos de actuación.

En 2001 se produjo una desaceleración de la expansión debido a los sucesos del 11 de septiembre en EEUU que tuvieron efectos sobre los precios. Así mismo, en diciembre del mismo año, cerraron un intercambio de activos con Petrobras, por el que se recibió el 30% de la refinería REFAP y una red de 240 estaciones.

La expansión continuó durante 2005 con la adquisición de tres campos de petróleo y uno de gas en Trinidad y Tobago. Además, cerraron un contrato con Gas Natural, para el desarrollo de nuevos proyectos de gas natural licuado en Upstream y construyeron una sociedad mixta para el midstream. Este mismo año, suscribieron un acuerdo para ejecutar una planta de regasificación en Canadá.

Desde 2005 hasta 2020 es una etapa de crecimiento y generación de valor, gracias a varios hitos importantes en la compañía como pueden ser la adquisición de la compañía canadiense Talisman Energy, la inauguración del Campus Repsol que se convierte en la sede corporativa de la compañía, la incorporación a la oferta comercial la electricidad de bajas emisiones y el gas natural.

4.1.2. Gestión del talento y sus políticas

La empresa Repsol ha desarrollado diferentes políticas de recursos humanos con las que ha tratado de gestionar de la manera más efectiva posible el talento de sus empleados. Principalmente, contó con dos prioridades fundamentales: implementar todas las medidas necesarias que aseguraran la salud de todos los empleados, colaboradores, clientes y proveedores y garantizar el mantenimiento de las actividades y servicios considerados esenciales para el conjunto de la sociedad.

4.1.2.1. *Espacio de trabajo digital*

Cuando hablamos del espacio de trabajo digital, no nos referimos únicamente al concepto de trabajo presencial o remoto sino que, también, a la colaboración en remoto, el trabajo simultáneo en documentos en la nube, aulas virtuales, optimización de los tiempos de concentración y trabajo en equipo por medio de aplicaciones.

A partir de 2017, Repsol ha ido evolucionando a través de programas piloto para evolucionar las oficinas e incorporar nuevos espacios de colaboración y de concentración, puestos flexibles como respuesta al aumento de demanda del teletrabajo y favorecer a cubrir las necesidades de los equipos de trabajo.

Gracias a éstos se han incorporado en las oficinas nuevos espacios que maximizan la interacción y la colaboración de los equipos y que dan respuesta al “modelo híbrido” que se ha inscrito en la empresa.

4.1.2.2. Organización del trabajo: Smart working

Repsol forma parte de un sector esencial, por lo que era indispensable mantener la actividad de la empresa; sin posibilidad de realizar el trabajo de manera remota.

A pesar de que la gran mayoría de empleados tuvieron que seguir yendo a sus puestos de trabajo de forma presencial; la empresa, independientemente de los cambios producidos por el Covid, ya contaba con programas de teletrabajo desde hace más de 10 años.

Gracias a esto pudieron realizar las actividades y funciones desde su casa con total normalidad, de forma fluida y sin ver reducida la productividad de los equipos, porque era una dinámica que estaba completamente interiorizada. Además, contaban también con las inversiones realizadas en infraestructura, dispositivos y tecnología.

Al tener personal trabajando de manera remota tuvieron que buscar el equilibrio entre lo presencial y el teletrabajo. Los empleados empezaron a retornar a las oficinas gradualmente a partir de mayo del 2020, siempre y cuando el conjunto de la plantilla que trabaja en las oficinas no sobrepase el límite del 50% del aforo establecido en ese momento. Poco a poco, fueron aumentando el aforo en función de la mejoría de los casos de covid.

En Repsol casi un 60% del personal que desarrollaba su trabajo en las oficinas, ya contaba con alguna modalidad de trabajo híbrido implantado. En la actualidad han optado por esta modalidad más del 70% y se encuentra en aumento.

Con la pandemia se ha puesto de manifiesto la gran brecha entre las personas que ya teletrabajaban con las que han tenido que adaptarse a esta nueva forma de trabajo de forma acelerada desarrollando nuevos hábitos de presencialismo digital o adecuación de los espacios, por lo que equilibrar esta desigualdad ha sido uno de los grandes retos de la compañía.

4.1.2.3. Flexibilidad laboral

Con este nuevo modelo híbrido de trabajo, nace un nuevo principio básico que es la flexibilidad de los trabajadores está determinada por la combinación de cuatro factores que definen su éxito: responsabilidad, colaboración, autogestión y confianza. El mayor reto al que se enfrenta la empresa, es la gestión de los cambios para volver a la “normalidad” después de una situación de pandemia; por ello Repsol ha desarrollado un modelo de trabajo híbrido donde se permita al personal simultanear la presencia física con el trabajo remoto.

4.1.2.4. Liderazgo

Para asegurar que se da respuesta a todas las necesidades de los empleados el rol del manager es fundamental. El modelo de liderazgo desarrollado por Repsol pone, especial atención, en la visión global que deben de tener los líderes para adaptar el teletrabajo a las circunstancias concretas de sus subordinados.

4.1.2.5. Prevención de riesgos laborales

Para asegurar la seguridad en el trabajo, tuvieron que suministrar a todos los empleados materiales de protección como mascarillas, guantes o gel hidroalcohólico, en un momento donde había escasez en todos los lugares. También tuvieron que establecer protocolos de prevención extremadamente estrictos en todos los centros de trabajo y en las instalaciones.

La empresa, cuando las circunstancias epidemiológicas lo permitieron, dio la oportunidad de realizar el trabajo de forma remota, como hasta entonces o bien regresar al puesto de trabajo de forma presencial favoreciendo, de este modo, las relaciones entre los trabajadores.

El empleado podía optar, indistintamente, por un modelo u otro según sus preferencias, siempre y cuando se respetaran las limitaciones establecidas, tanto en su puesto de trabajo como en los espacios comunes o salas de reuniones.

En las oficinas se señalizaron los puestos que, cumpliendo con la distancia de seguridad establecida y en función del espacio, podían ser ocupados.

Los lugares disponibles no estaban asignados, de manera que podían disponer de ellos cualquier empleado que acuda de manera presencial a su jornada laboral. Para poder disponer de un puesto disponible se ha desarrollado aplicaciones como *Bookker* para reservar una mesa, implantando una nueva política de *hot desking* que trata de utilizar un mismo espacio de trabajo entre diferentes personas

De la misma forma, se han marcado las zonas comunes, los ascensores, la zona de cafetería y el exterior para que haya fluidez entre las personas y no se creen aglomeraciones.

4.1.2.6. *Comunicación interna*

Para mejorar la comunicación interna de la empresa, Repsol ha creado un foro de debate con los empleados, donde todos tienen la oportunidad de compartir conocimientos, plasmar preocupaciones, comentar posibles cambios de organización o elementos que mejorar.

De esa manera, se genera un coloquio entre todos los niveles de la empresa para buscar la mejor opción o, simplemente, ver nuevos puntos de vista para mejorar como empresa.

4.1.2.7. *Formación del empleado*

Repsol como ya tenía implantado desde hace más de una década el teletrabajo, ha podido ir formando a sus empleados en el manejo de nuevas formas de comunicación y trabajos digitales, así como realizar las inversiones necesarias de forma progresiva en innovación digital. La empresa utiliza el entorno 365, mail, *One Drive* y *Microsoft Teams* como plataformas de colaboración y comunicación. Además, junto con los citados programas, integran otras aplicaciones para la gestión diaria de los equipos, como son *Sharepoint*, *One Note*, *Planner*, *Azure Devops* y *Bookker*.

Desde el área de Formación y Aprendizaje han lanzado un nuevo mecanismo digital de aprendizaje que integra todos los procesos para hacerlos más ágiles y fáciles, orientados a mejorar la experiencia de los empleados, conocido como *Workday Learning*.

Gracias a este programa, el modelo de aprendizaje y de gestión del talento ha evolucionado permitiendo detectar, diseñar, producir, impartir y medir cualquier acción de aprendizaje en el momento que se necesite y desde cualquier dispositivo, únicamente hace falta un usuario y una contraseña.

Además, podemos puntuar y comentar cada formación realizada, así como autocrear lecciones individuales que forman parte de la oferta formativa de la compañía. Estas nuevas tecnologías y herramientas colaborativas han permitido impartir programas formativos a través de aulas virtuales o se han adaptado digitalmente materiales existentes.

El apoyo de los líderes hace que los empleados quieran seguir formándose y mejorando en su trabajo; por ello, es imprescindible que los líderes también tengan su propia formación en gestión, estrategia y liderazgo para que sean capaces de transmitirlo a los empleados.

Ejemplos de esto son: el Programa *Digital for Leaders*, formaciones externas en escuelas de negocio, programas internacionales o el *Programa Safety Leap* donde han participado todos los directivos y líderes de la empresa. También se favorece a que los directivos participen en foros de management o en formaciones de coaching y mentoring.

El *Programa Safety Leap* ha sido galardonado con dos Oros en las categorías de Mejor Programa en Desarrollo de Liderazgo y en Mejor Avance en la Medición del Impacto del Desarrollo del Liderazgo.

El programa tiene como objetivo, evolucionar hacia una cultura de seguridad de la empresa, abordando aspectos como la motivación hacia los empleados, concienciándoles que hacer lo de siempre no es suficiente, sino que tienen que adecuarse a los tiempos actuales; comprender que la constante formación es fundamental para ir obteniendo mayores responsabilidades individuales dentro de la empresa; conocer las barreras mentales que condicionan a los líderes e identificar los comportamientos que nos van a ayudar a continuar avanzando en materia de seguridad.

En algunas áreas de la empresa (Exploración y Producción) se ha implantado un modelo único de trabajo transversal en todos los activos, principalmente en la gestión del mantenimiento, llamado *One Repsol Way*. Este modelo de aprendizaje, se ha desarrollado por medio del *programa SMMP (Standard Maintenance Management Process)* donde se ha formado a 170 participantes de 10 países diferentes.

La empresa, también, cuenta con un *Programa Multiskilling*, con el que intenta anticiparse a las tendencias del mercado y a las de los clientes.

Repsol es consciente de que el talento y el aprendizaje de todos los empleados son esenciales para afrontar tanto los retos presentes como futuros, así como situaciones extraordinarias que requiera el sector petrolero.

4.1.2.8. Políticas de sustracción: ERTE y ERE⁴

Repsol ha presentado tres ERTE por causas productivas en las refinerías de Petronor, Puertollano y La Coruña que afectó a más de 1000 personas.

Debido a las restricciones de movilidad a causa de la pandemia, se ha producido una fuerte reducción de las ventas de los carburantes afectando a las instalaciones de refino de la empresa, así como la situación generada por la transición energética, donde se van a tener que llevar a cabo grandes cambios en las instalaciones de refinería en los próximos años.

En Puertollano, el ERTE afectó a 618 personas de las unidades de destilación, mientras que se mantienen las áreas de lubricantes, química básica y química derivada. El expediente finalizó el 21 de junio de 2021 gracias al aumento de la demanda y la previsible recuperación del mercado.

⁴ ERTE: es una figura legal mediante la cual una empresa consigue la autorización de la Administración competente para despedir a empleados en caso de encontrarse ante una situación inestable.

ERE: consiste en la suspensión de los contratos de trabajo de los empleados durante un tiempo determinado en momentos de dificultad.

En La Coruña el ERTE afectó a 212 personas, parando las unidades de Coque y Vacío 2 y mantienen la actividad el resto de áreas. Tras las protestas de sus trabajadores y el diálogo con sindicatos, se llegó a un acuerdo donde el Expediente de Regulación Temporal de Empleo durara como máximo cuatro meses y veinte días y afectara a 112 empleados. La extinción del ERTE llegó a su fin el 1 de septiembre de 2021, un mes antes de lo acordado, gracias a las expectativas de mejora de la demanda de combustibles por el incremento de la movilidad.

En Petronor, el ERTE afectó a un tercio de la plantilla entre 300 y 350 personas y finalizó antes del 31 de diciembre de 2021. La actividad de refino se ha visto reducida considerablemente y antes de producirse el ERTE hubo una parada en varias instalaciones, en las cuales se ha apostado por la formación para mantener a la totalidad de la plantilla ocupada.

Además de estos tres ajustes temporales de empleo se suma un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) para unas 50 personas del área de exploración y producción.

Ante esto, se han reunido sindicatos y la empresa para llegar a un acuerdo, intentar recolocarlos en otra zona, o como se expone en el plan estratégico 2021-2025 que se presentó en noviembre, realizar una transformación en la empresa, reduciendo su actividad tradicional y crecer en nuevos negocios, principalmente en negocios de comercialización multienergética y de bajas emisiones.

Los sindicatos no entienden cómo una empresa que quiere crecer, lo haga sin aumentar su plantilla. Desde hace más de un año, la compañía está buscando reducir la plantilla ofreciendo bajas incentivadas y voluntarias a determinadas personas.

El área de exploración y producción lleva pidiendo desde hace mucho tiempo, nuevos planes de formación porque entienden la necesidad de reciclarse en temas de digitalización y energías renovables, pudiendo ocupar con sus conocimientos puestos como “*data scientist*”, que son los más demandados del mercado.

Tabla 4.1: Principales políticas de gestión del talento de Repsol

<p>ESPACIO DE TRABAJO DIGITAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación empleados teletrabajo y presencial • Cohesión del grupo
<p>ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el teletrabajo • Fomentar equilibrio entre los dos modelos de trabajo: presencia-híbrido • Smart Working
<p>FLEXIBILIDAD LABORAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo híbrido
<p>LIDERAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rol del manager • Visión global, adaptación circunstancias
<p>PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro material sanitario • Aforos máximos • Aplicación de <i>Bookker</i>
<p>COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Foro de debate virtual
<p>FORMACIÓN DEL EMPLEADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Work Learning • Programa Safety Leap • Prograsma Digital For Leaders • WorkDay Learning • Programa Multiskilling • One Repsol Way
<p>POLÍTICAS DE SUSTRACCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ERTEs • ERE

Fuente: Elaboración Propia.

4.2. Gestión del talento en Mahou San Miguel post-pandemia

En este apartado hablaremos del origen y la evolución de la empresa Mahou San Miguel, así como comentaremos las principales políticas de recursos humanos desarrolladas por la empresa en el nuevo escenario post-covid.

4.2.1. Mahou San Miguel: Origen y evolución

Mahou San Miguel es una empresa cervecera española con más de 100 años de historia. Tiene su sede principal en Madrid y otra en Málaga. La empresa distribuye las tres principales marcas de cerveza: Mahou, San Miguel y Alhambra. Esta compañía, es la mayor productora de cerveza en España y los mayores exportadores en el país, ejecutan más de un 70% del total de las exportaciones que se hacen a nivel internacional. Está presente en más de 50 países y cuenta con 2800 empleados.

Mahou se crea oficialmente en 1890, pero su historia viene de mucho más atrás. Casimiro Mahou llega a Madrid a mediados del siglo XIX, con la intención de traer la mejor cerveza a un país tradicionalmente vinícola. En ese año, la mujer de Casimiro, Brígida Solana, funda en la calle Amaniel número 29 “El Barril”, una fábrica de hielo y cerveza cumpliendo así, el sueño de su marido que había fallecido años antes. Esta apuesta sorprendió porque España ha sido siempre un país de vino y apostar por esta nueva bebida era un desafío arriesgado.

Pasado un tiempo, la cerveza alcanzó una gran popularidad en Madrid, lo que hizo que el negocio de las barras de hielo quedara en un segundo plano. La cerveza estaba formada por el lúpulo de Núremberg, malta de Aranjuez y agua del canal de Isabel II, una combinación única con ingredientes propios de nuestro país para crear el sabor típico de esta nueva bebida.

Después de 10 años desde su constitución, encontramos un hito importante, la renovación de sus fábricas; la sede seguía estando en la calle Amaniel 29 pero se introdujeron muchas novedades tecnológicas como son compresores frigoríficos, cajas Saladín para maltear la cebada, un tostador de dos pisos y una sala de cocción Ziemman para refinar el proceso de producción de la cerveza. Pocas cerveceras podían presumir de tener unas instalaciones tan modernas.

Mahou crea en 1909 el primer club para el fomento del Atletismo en España: el Club Sportif; siete años más tarde entabla relaciones con el ocio urbano y la gastronomía, construyendo establecimientos como El Cangrejero o los bares de la calle Ponzano, convirtiendo el maridaje entre cervezas y pequeños mariscos en su seña de identidad. En 1932, promueve la creación del Cine Cea en Madrid, reafirmando el compromiso y la apuesta por la cultura.

En los años sesenta, se produce el boom del consumo de cerveza en España, por lo que se expande en más bares, convirtiéndose en la cerveza de referencia. Otro hecho importante que se produjo en esta década, fue la apertura de una nueva fábrica ubicada en el Paseo Imperial en Madrid. Su puesta en funcionamiento no significó únicamente producir más, sino que también supuso otro hito significativo: el paso de la madera al metal en los barriles. Los nuevos barriles estaban hechos de níquel y cromo lo que permitía que su transporte fuera más sencillo y la cerveza aguantara más tiempo fría.

Durante esta década se implanta el innovador grifo Cornelius, un sistema pionero que incluía un brazo con un serpentín de acero inoxidable, lo que hacía que la caña estuviera, como se conoce actualmente, bien tirada. En 1969, Mahou lanza sus cervezas más famosas: Mahou Cinco Estrellas; así como la Mahou Clásica y la Mahou Negra.

En los años setenta, se introducen dos nuevos envases: el envase de litro y la lata, adaptándose así a las necesidades de los consumidores. Durante los siguientes años, se fueron adecuando a las nuevas formas de comunicación y de publicidad, así como mejorando y llegando a un nuevo segmento del mercado, aquellas personas que querían una cerveza sin alcohol, pero con el mismo sabor de siempre; por ello, fabricaron Laiker, la Sin de Mahou.

La gran demanda de la cerveza hizo que la fábrica del Paseo Imperial se quedara pequeña por lo que, en 1993, se trasladaron a una nueva fábrica en Alovera (Guadalajara).

A partir de los 2000, la compañía ha ido adquiriendo otras empresas como San Miguel (2000), Cervezas Anaga (2004), Alhambra (2007), B.E Masters Blenders (2010), Solán de Cabras (2011), Founder y Avery, Nómada, La salve y Aguas del Valle de la Orotava.

Actualmente, Mahou cuenta con siete centros de elaboración de cerveza y dos manantiales, con sus plantas de envasado. Además, posee un amplio portafolio de cervezas nacionales, así como internacionales gracias a la formalización de acuerdos con otras compañías como Carlsberg y Warsteiner.

4.2.2. Gestión del talento y sus políticas

La empresa de Mahou San Miguel ha desarrollado diferentes políticas de recursos humanos con las que ha intentado gestionar de la mejor forma posible el talento de sus empleados; para ello se ha basado en un pilar fundamental: mantener el trabajo de todos sus empleados.

4.2.2.1. Espacio de trabajo digital

Tras la pandemia, la organización de la empresa ha cambiado a un modelo en el cual, únicamente, existen tres roles: técnico, manager y manager de managers. Los técnicos dotan del total de horas de trabajo, el 30% para trabajar en proyectos, ya que la fórmula que les ha funcionado ha sido el diseño de una carrera profesional basada en la participación en proyectos.

Este modelo está basado en la confianza y la responsabilidad porque es flexible, se autoorganiza y toma decisiones diarias pensando en el cliente. El reto de recursos humanos, ha sido construir un modelo empresarial donde haya seguridad, compromiso y perfiles de innovación que, por lo general, no están en la matriz del talento.

Por esta razón, Mahou ha desarrollado un proyecto “*Ideas de mejora*” donde los profesionales se pueden apuntar voluntariamente y se les ofrece formación, por medio de metodologías para que puedan hacer realidad los proyectos y los demás compañeros de la organización puedan verlos.

Mahou San Miguel ha sido reconocida como la “Mejor Marca Empleadora” en LinkedIn por los *Talent Awards*, en la categoría de empresas de entre 1.000 y 10.000 empleados, gracias a la estrategia empleadora que ha seguido con el proyecto “Sed de Avanzar” (véase anexo II)

(Insertar anexo II aquí)

Este proyecto nace con el objetivo de mostrar su compromiso con el empleo de calidad y de poner en valor el talento de sus empleados; es el marco de referencia de la compañía, con el que busca impulsar el desarrollo profesional de los empleados y sobre el cuál, las personas que quieran formar parte de esta empresa se tienen que basar; para ello se ha apoyado en la plataforma de LinkedIn, para promover su estrategia de empleo.

Gracias a la marca empleadora, la cervecera muestra la importancia de situar a las personas en el centro de las cosas y cómo su estrategia desencadena en el entorno una forma de trabajo marcada principalmente por la innovación, el desarrollo del talento y la asunción de nuevos retos; todo esto junto con el trabajo en equipo y el liderazgo forman una combinación perfecta en el puesto de trabajo. Además, pone de relieve otros valores como la ilusión, la pasión, el talento, la diversidad, la sostenibilidad o la innovación por medio de estrategias de captación y retención del talento.

4.2.2.2. Organización del trabajo

La empresa ya tenía incorporado el teletrabajo, de manera que la pandemia no ha traído consigo cambios drásticos que hayan afectado a la productividad de la empresa. El único cambio realizado ha sido la eliminación de los despachos asignados. Tras la vuelta a las oficinas, los trabajadores que optaron por el trabajo presencial en vez del online, pudieron ocupar cualquier puesto de trabajo, dentro de las oficinas, disponible, independientemente de que anteriormente fuera su despacho o no.

4.2.2.3. Flexibilidad laboral

De igual manera, se han reforzado las políticas de flexibilidad, conciliación del trabajo remoto y el desarrollo de políticas de desconexión para respetar los horarios laborales y dar espacio privado y personal a los trabajadores.

En el “Plan estratégico de Sostenibilidad para 2020”, la empresa ya tenía como objetivo la flexibilidad en el trabajo. Para poder desarrollar su compromiso de conciliación, la empresa marcó que al menos el 25% de sus empleados podrían optar por esta opción siempre y cuando sus puestos de trabajo lo permitiesen. En la actualidad, disfrutan de esta alternativa más del 50% de la plantilla.

Los avances en materia de conciliación, son el resultado de proyectos como Objetivo 18.30 donde la hora máxima de salida sean las 18:30 horas salvo casos excepcionales. A las 18:15 horas suena una melodía en todas las oficinas como señal para recordar que se acerca la hora máxima para abandonar sus puestos de trabajo. Es un programa que establece las pautas, consejos y recomendaciones para limitar la jornada laboral y aumentar la productividad.

También, se promueve el uso conciliador de las tecnologías, intentando crear un espacio 100% privado, donde únicamente se interrumpa para comunicaciones urgentes e imprescindibles. Además, todos los directivos han firmado un compromiso escrito por el cual están obligados a fomentar el bienestar de sus equipos, a priorizar mejor las urgencias y a promover la racionalidad de plazos y horarios.

Un elemento clave para realizar procesos de transformación dentro de las organizaciones, es la gestión del compromiso por parte de los empleados; por esta razón el equipo de *Watch&Act*, (véase anexo III) sitúa a la persona en el centro de todos los procesos y utilizan su propia metodología para activar diferentes modelos de conducta, favoreciendo la implicación y el compromiso de los diferentes equipos.

Mahou San Miguel quería ser la primera empresa en España en implantar los cinco módulos de la Suite de *Cornerstone* y cree que con la implantación de esta plataforma se va a aportar una diferenciación en la experiencia del usuario final.

(Insertar anexo III aquí)

4.2.2.4. Liderazgo

En la situación actual, es imprescindible contar con un líder retador dentro de las organizaciones. El modelo de liderazgo ha evolucionado como parte del plan estratégico futuro, favoreciendo y mostrando un papel fundamental. Cada líder es responsable de su equipo y éste tiene que construir comportamientos personificados claves para cada empleado el futuro.

El líder debe ser retador, valiente, auténtico, fomentador del autoaprendizaje y capaz de tomar decisiones.

Los comportamientos de los líderes son claros y su evaluación es muy concisa, capaces de transmitir correctamente el mensaje, motivar e involucrar a su equipo; le evalúan sus propios trabajadores a través de un *feed back*.

4.2.2.5. *Prevención de riesgos laborales*

Mahou San Miguel ha reforzado las políticas de bienestar físico y emocional mediante sesiones de *mindfulness* antes de comenzar la jornada laboral, desayunos con personas relevantes e inspiradoras vinculadas con la felicidad y el bienestar (“Desayuno con Diamantes”), iniciativas de actividad física y consejos de nutrición desarrollados íntegramente online, encuestas de riesgos psicosociales, servicio interno de apoyo psicológico y talleres preventivos para afrontar la situación bajo una actitud fuerte y positiva.

4.2.2.6. *Comunicación interna*

La comunicación interna es una herramienta con mucho potencial para el buen funcionamiento de las organizaciones, si cuentan con una estrategia clara y con una buena planificación, los resultados son muy positivos. Las organizaciones se están apoyando en la comunicación interna para mejorar la experiencia del colaborador, alimentar la motivación y generar un sentimiento de pertenencia. De esta forma, la empresa se asegura mejorar la productividad del empleado.

En Mahou San Miguel dan mucha importancia a la comunicación interna, por lo que es fundamental crear momentos de unión y conexión entre los empleados principalmente en momentos de incertidumbre, donde hace más falta que se forme una relación más emocional y personal dentro del trabajo, aunque se realice a través de medios digitales. El mejor canal de comunicación, es aquel en el que el empleado es el mayor protagonista, favoreciéndose así una escucha activa.

La comunicación interna tiene que estar planificada en tiempo y en modo para no saturar al trabajador; de lo contrario, esto podría ir minando al trabajador lo que supondría una caída del rendimiento.

Mahou no ha hecho diferenciación entre comunicación interna y externa⁵; ambas siguen las mismas pautas y planificaciones.

4.2.2.7. Formación del empleado

También, se ha potenciado la estrategia de formación, principalmente, en el desarrollo del talento para proveer de nuevas herramientas de crecimiento a sus profesionales a través de la implantación office 365 con la metodología agile (véase anexo IV).

(Insertar anexo IV aquí)

Mahou San Miguel ha creado un plan que responde a las inquietudes de cada trabajador, pudiendo elegir los cursos formativos que más le interesen dentro de su plan de crecimiento personal y profesional. El programa está diseñado para que cada empleado pueda tener acceso a todos los contenidos desde cualquier dispositivo electrónico en remoto, fomentando así el autoaprendizaje.

También, han puesto en marcha programas para aprovechar los conocimientos de cada profesional; *webinars* mediante el cual los expertos internos en diferentes campos de trabajo, explican pautas y posibilidades para el crecimiento profesional en el entorno digital de nuevas tecnologías.

4.2.2.8. Procesos de sustracción: ERTE

Tras la crisis del coronavirus y su impacto en la hostelería, Mahou garantizó el trabajo a sus más de 4.000 empleados puesto que no se ha acogido a ningún Expediente Temporal de Regulación de Empleo (ERTE). Para la empresa, en esos tiempos tan difíciles, lo primero eran las personas y, gracias a un buen 2019, pudo suplir las pérdidas de 2020 sin que ninguna parte saliera perjudicada.

⁵ Comunicación externa: es la emisión de información por parte de la empresa a sus clientes potenciales externos para mantener o mejorar su relación con ellos. Pertenece al área de marketing y/o comercial de la empresa.

Desde el inicio de la pandemia, Mahou San Miguel ha apoyado y destinado más de 380 millones de euros en prestar apoyo a sus clientes, con el objetivo de proporcionar soluciones que van desde medidas financieras hasta el acondicionamiento de terrazas y proyectos para impulsar la sostenibilidad de los establecimientos. Rentabilizar (véase anexo V), se ha convertido en un espacio de consulta y asesoría para ayudar a los hosteleros, a aportar valor a sus negocios por medio de la formación, la gestión y la digitalización; de manera que sean capaces de responder de forma rápida y correcta a los constantes cambios que experimenta el sector hostelero.

(Insertar anexo V aquí)

Tabla 4.2: Principales políticas de gestión del talento de Mahou San Miguel

ESPACIO DE TRABAJO DIGITAL	<ul style="list-style-type: none"> • “Ideas de mejora” • “Sed de avanzar” • Basada en proyectos
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el teletrabajo • No despachos asignados
FLEXIBILIDAD LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la flexibilidad, la conciliación y la desconexión • Objetivo 18:30 • Compromiso de los directivos • Watch&Act
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Líder retador • Evaluación por feed-back
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de mindfulness • Desayunos con personas relevantes • Iniciativas de actividades físicas y nutrición • Encuestas psicosociales • Apoyo psicológico • Talleres preventivos
COMUNICACIÓN INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia clara y planificada
FORMACIÓN DEL EMPLEADO	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología agile • <i>Webinars</i>
POLÍTICAS DE SUSTRACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • No ERTE, asegurar empleo

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. COMPARACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Las dos empresas elegidas, pertenecen a dos sectores totalmente diferentes, el sector cervecero y el sector petrolero. Ambos han realizado cambios en cada una de las políticas estudiadas debido al nuevo escenario post-pandemia. También, hay que tener en cuenta, que Repsol es una empresa de un sector esencial, y, por tanto, era imprescindible que no parara su producción; mientras que Mahou San Miguel si disponía de esta opción.

4.3.1. Similitudes en sus políticas de gestión del talento

En relación con la organización en el trabajo, ambas empresas contaban anteriormente con el teletrabajo; de manera que las inversiones y la formación que se requieren para su correcto uso ya estaban realizadas.

Independientemente de que el teletrabajo ya estuviera implantado, en Repsol tuvieron que buscar un equilibrio entre las personas que trabajaban de forma remota y las que lo hacían de manera presencial. En Mahou San Miguel, decidieron que en las oficinas dejaran de haber despacho asignados.

Otro tema clave ha sido la flexibilidad laboral, gracias al ya implantado teletrabajo, ha hecho que ambas empresas no hayan tenido que realizar demasiados cambios producidos por la pandemia, puesto que ya están integradas en el modelo de trabajo. Repsol ha buscado la combinación perfecta entre la responsabilidad, la colaboración, la autogestión y la confianza de todos sus empleados, de manera que, cada uno podía elegir un modelo de trabajo u otro en función de sus preferencias.

Además de seguir con el mismo patrón de trabajo que Repsol, en Mahou San Miguel, han desarrollado un programa llamado *Objetivo 18:30* para cumplir con el compromiso de conciliación laboral y personal, así como políticas de desconexión laboral para mantener siempre los horarios de trabajo sin tener en cuenta la forma de trabajar, presencial o remota.

Las dos empresas han mostrado una especial preocupación por la comunicación interna, organizando una estrategia clara y planificada para no saturar con mucha información a los trabajadores y en horario no laboral. Repsol ha creado un foro de debate en que se podían comentar cualquier tema independientemente del puesto de trabajo que ocupase cada persona; y Mahou San Miguel ha apostado por crear momentos de unión y pertenencia a sus empleados.

También, han fortalecido el papel del líder ya que son los principales intermediarios entre los directivos y los empleados, y, por tanto, tienen que ser capaces de transmitir de forma correcta el mensaje. Además, deben de motivar y animar al trabajador a mejorar en su trabajo, favoreciendo así un mayor crecimiento personal y profesional. Repsol, ha optado por una política más enfocada en una visión individualizado de cada persona, adaptándose así a sus necesidades. Mientras Mahou San Miguel, ha puesto atención a la evaluación de cada líder por parte de los empleados del mismo nivel, los de niveles más bajos y una autoevaluación.

Como hemos podido comprobar ambas empresas has mostrado especial atención en los mismos mecanismos de gestión del talento, pero cada una los ha desarrollado de diferente manera.

4.3.2. Divergencias en sus políticas de gestión del talento

La principal diferencia entre las dos empresas ha sido el cuidado de los empleos de sus trabajadores. Por un lado, Repsol se ha acogido a un Expediente de Regulación Temporal del Empleo (ERTE) a causa de las restricciones de movilidad que han hecho que se produjera un fuerte descenso de las ventas de carburantes; el ERTE se ha llevado a cabo en tres distintas refinerías dentro del país: Petronor, Puertollano y La Coruña. Además, han realizado también un ajuste temporal en forma de ERE en las áreas de explotación y producción.

Por otro lado, y a pesar del descenso de ventas, Mahou San Miguel no se ha acogido a ningún ajuste de empleo porque para la empresa lo primero son las personas, además de que contaban con buenos resultados económicos en 2019 lo que permitió a la empresa realizar ese esfuerzo presupuestario.

Llama la atención, como una empresa como Repsol, considerada de un sector esencial, recurra a ERTes y EREs; mientras que Mahou San Miguel, optó por mantener a todos sus empleados, a pesar del descenso de ventas.

Otra diferencia son las políticas desarrolladas en relación con los riesgos laborales, Repsol se ha centrado más en los riesgos físicos, mientras que Mahou San Miguel lo ha hecho, principalmente, sobre los riesgos psicológicos. Por un lado, la empresa petrolera ha suministrado todos los materiales necesarios a sus empleados que trabajaban de forma presencial; así como ha establecido aforos máximos para cumplir con las normativas sanitarias establecidas. También, desarrolló una aplicación con la que poder reservar los puestos de oficina; de esta manera, los trabajadores podían compaginar el trabajo presencial con el teletrabajo, siempre y cuando hubiera puestos disponibles.

Por su lado, la empresa cervecera realizó sesiones de *mindfulness*, charlas con personas relevantes, actividades físicas y nutrición, encuestas psicosociales, apoyo psicológico y talleres preventivos.

La última gran diferencia entre las dos empresas es la formación que ha proporcionado a sus trabajadores. En ambos casos, que las inversiones para el teletrabajo ya estuvieran realizadas, no significaba que dejaran de formarse. Ambos han apostado por el desarrollo de la carrera profesional de sus empleados a través de proyectos y programas.

También, han apostado por la integración de todos los proyectos en un único programa, en la empresa petrolera se llama *WorkDay Learning* y en la empresa cervecera a través de la empresa *Watch&Act*.

En Repsol, se han formado para continuar con la formación de los líderes (*Programa Digital For Leaders*) y para anticiparse a las futuras necesidades de los clientes (*Programa Multiskilling*). En algunas áreas han gestionado un modelo único de trabajo: *One Repsol Way*.

Mientras en Mahou, han implantado, para la formación de los empleados, una “metodología agile”, así como un programa para que los expertos dentro de la empresa expliquen conocimientos y nuevas técnicas para el crecimiento de cada trabajador (*Webinars*).

Tabla 4.3: Estudio comparativo de las políticas de gestión de talento

REPSOL	MAHOU SAN MIGUEL
POLÍTICAS COMUNES	
ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO	
Teletrabajo	Teletrabajo
Equilibrio de los dos modelos	No despachos asignados
FLEXIBILIDAD LABORAL	
Autogestión del trabajo híbrido	Autogestión del trabajo híbrido
	Objetivo 18:30
	Políticas de desconexión
COMUNICACIÓN INTERNA	
Foro de debate	Crear momentos de unión
LIDERAZGO	
Visión individualizada	Evaluación del líder
POLÍTICAS DIFERENTES	
POLÍTICAS DE SUSTRACCIÓN	
ERTE	No ERTE
ERE	No ERE
FORMACIÓN LABORAL	
<i>Work Day Learning</i>	<i>Watch&Act</i>
<i>Programa Digital for Leaders</i>	Metodología Agile
<i>Programa Multiskilling</i>	<i>Webinars</i>
<i>One Repsol Way</i>	
PREVENCIÓN RIESGOS LABORALES	
Riesgo Laborales Físicos	Riesgos Laborales Psicológicos

Fuente: Elaboración Propia.

5. CONCLUSIONES Y PRINCIPALES IMPLICACIONES

El objetivo inicial que nos propusimos al iniciar este trabajo era, el estudio de la gestión del talento durante la época post-covid, así como, analizar las políticas que han desarrollado los departamentos de recursos humanos en cada una de las empresas seleccionadas.

Para llevarlo a cabo, en primer lugar, se ha definido la parte conceptual mediante la cual, buscaremos una definición del concepto de gestión del talento humano, por medio de múltiples aportaciones y puntos de vista de diferentes autores; además, expondremos de manera breve el modelo de gestión del talento propuesto por Luna Arocas (2018) basado en la explicación del talento humano en función de variables sistemáticas y variables transversales. Posteriormente, hemos descrito, en términos generales, las nuevas políticas de recursos humanos que están siendo tendencia en las organizaciones en este nuevo escenario post-covid, dividiéndolas en función del proceso de recursos humanos que trate, captación del talento, gestión del talento, desarrollo del talento y fidelización del talento.

Una vez desarrollada la parte conceptual, se ha llevado a cabo la parte práctica del trabajo; en la que primero, hemos justificado la selección de las dos empresas con las que buscamos plasmar a través de ellas, cómo las empresas españolas han gestionado sus recursos humanos después de la pandemia.

Para su elección, hemos tenido como base el ranking de las 10 mejores empresas con capacidad para atraer y retener el talento en España en 2021 realizado por Merco Talento España.

Dentro de las diez organizaciones propuestas por este ranking, hemos seleccionado dos empresas de sectores diferentes para conocer cómo han gestionado a sus empleados después de la pandemia. Para completar la parte práctica del trabajo, se ha realizado una comparación entre las diferentes políticas de recursos humanos que ha implantado una empresa y otra, con el fin de descubrir las similitudes y las diferencias y poder extrapolar los datos obtenidos, al conjunto de las empresas españolas.

Con el contenido desarrollado a lo largo del trabajo, pienso que la pandemia ha acelerado una reinención de la gestión del talento humano que se estaba viendo venir y que se tenía que dar en el futuro, si queremos que nuestras empresas continúen siendo competitivas a todos los niveles: mundial, nacional y territorial.

Además, opino que, aunque el objetivo principal era analizar las políticas realizadas por dos empresas españolas con el fin de obtener la suficiente información para poder extrapolar los datos, únicamente se puede realizar a empresas de gran tamaño; puesto que muchas de las PYMES no han tenido los recursos ni las capacidades técnicas para adaptarse de manera rápida al nuevo escenario post-pandemia.

5.1. Principales implicaciones

A continuación, vamos a señalar una serie de contribuciones que se derivan de la realización de este trabajo:

- ❖ Las políticas de recursos humanos deben de ir evolucionando en el mismo sentido en que lo hace la sociedad para no quedarse atrás, y así, de esta manera, se va adecuando a los nuevos escenarios.
- ❖ El covid ha adelantado notoriamente, el cambio laboral que íbamos orientados a vivir en los próximos años y que ya estaba siendo una realidad en las principales potencias mundiales (Alemania, Francia, Estados Unidos), como es el teletrabajo, el nuevo modelo de trabajo híbrido, la reducción de la jornada laboral, buscando más eficiencia en vez de más carga laboral y garantizar la conciliación familiar y laboral.
- ❖ Al cambiar la forma de trabajar en las organizaciones, también se ha modificado la forma en la que reclutar y seleccionar a los nuevos empleados. Antiguamente, predominaba la forma de selección presencial a través de una entrevista de trabajo en la que se prestaba principalmente interés en los conocimientos que pudiera tener el candidato; mientras que, en la actualidad, las empresas se decantan por entrevistas online donde los conocimientos ocupan un lugar secundario (esto no significa que no sean imprescindibles), prestan más importancia a las denominadas *softskills*.

- ❖ Se ha puesto de manifiesto una mayor preocupación tanto por los riesgos laborales físicos como por los psicológicos. Limitar los riesgos físicos era una política ya integrada e interiorizada en las empresas; de manera que, dotar del material sanitario necesario para los trabajadores que debían ir de forma presencial a su trabajo o proporcionar material electrónico y de escritorio a los que desarrollaban su trabajo en su casa fue una organización sencilla, mientras que prestar atención a los riesgos psicológicos requería una mayor planificación.
- ❖ A pesar de que todas las empresas han sufrido daños económicos, algunas organizaciones gracias a una buena previsión económica han podido hacer frente a la pandemia sin necesidad de optar por despidos o regulaciones de empleo.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Artículos, libros e informes

- Universidad del Zulia
[https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20\(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D.](https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20(2009,recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%E2%80%9D.)
- Luna Arocas. R (20217). Gestión del talento, de los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT). Editorial Pirámide.
- Vasquez, A (2008). Gestión del talento Humano. Disponible en: <https://mirtublog.blogspot.com/2014/03/que-es-la-gestion-de-talento-humano.html#.YqmerXZBzIV>
- Chiavenato. I. (2009). Gestión del talento. Editorial McGraw Hill.
- Raquel San Sánchez, (2020). Gestión del talento: La fidelización del talento joven en las empresas. El caso Neozink. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/46455>

6.1. Webgrafía

- **El correo de Andalucía.** “El “top ten” de las firmas que traen el talento en España”. Disponible en: <https://elcorreoweb.es/economia/el-top-ten-de-las-firmas-que-atraen-el-talento-en-espana-LH7779683>
- **Sara Martí.** “Las 10 compañías con más capacidad para atraer y retener talento en España”. Disponible en: <https://economia3.com/2022/03/10/473317-las-10-companias-con-mas-capacidad-para-atraer-y-retener-talento-en-espana/>
- **REPSOL.** <https://www.repsol.com/es/conocenos/historia/primeros-pasos/index.cshtml>
- **Javier Salvatierra, El País;** “Los Mahou y su rentable imperio cervecero”. Disponible en: https://elpais.com/economia/2019/12/30/actualidad/1577721159_061662.html
- **Mahou.** Disponible en: <https://www.mahou.es/historia/130-anos/>

- **Roberto Luna**, “El nuevo modelo de la gestión del talento”. Disponible en: <https://www.robortoluna.es/nuevo-modelo-la-gestion-del-talento/#>
- **Webedia Brand Services, Sabor Mahou** “Los orígenes de Mahou: así fueron los comienzos de una gran cerveza”. Disponible en: <https://www.directoalpaladar.com/sabormahou/los-origenes-de-mahou-asi-fueron-los-comienzos-de-una-gran-cerveza#:~:text=Todo%20comenz%C3%B3%20en%20la%20calle,por%20esta%20bebida%20era%20arriesgado.>
- **Marketing4food**, “Mahou-San Miguel Historia”. Disponible en: <https://www.marketing4food.com/marketing4food/mahou-san-miguel-historia/>
- **Equipos&talento**, “Smart Working en la era post-covid: flexibilización y competitividad”. Disponible en: [:: Smart Working en la era post-covid: flexibilización y competitividad :: \(equiposytalento.com\)](https://equiposytalento.com/Smart-Working-en-la-era-post-covid-flexibilizacion-y-competitividad)
- **RRHH, RRHHDigital**, “Cinco claves para el reclutamiento y selección de personal en 2022”. Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/seleccion/150500/Cinco-claves-para-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-2022>
- **Ignacio J.Domingo, Estrategias de inversión**, “ BBVA, Repsol, enaturgy y Facephi, así se adaptan las cotizadas españolas al nuevo paradigma profesional y laboral”. Disponible en: <https://www.estrategiasdeinversion.com/analisis/bolsa-y-mercados/informes/bbva-repsol-naturgy-y-facephi-asi-se-adaptan-las-n-485737>
- **Equipos&talento**, “Coca-cola y Repsol, ejemplos de propósito y cultura ética del trabajo, en TalentDay21”. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/05/27/coca-cola-y-repsol-ejemplos-de-proposito-y-cultura-etica-del-trabajo-en-talenteday-21>

- **Andrea Núñez- Torrón Stock, Business Insider**, “Espacios flexibles, sistemas para reservar mesa y un modelo híbrido que ha llegado para quedarse: así se las están arreglando BBVA, Danone, Repsol o Huawei para volver a la oficina tras la pandemia”. Disponible en: <https://www.businessinsider.es/arreglan-empresas-espanolas-volver-oficina-883731>
- **Ecoaula.es, elEconomista.es**, “Repsol da un paso más en la evolución de su modelo de aprendizaje”. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/especial-formacion/noticias/10785747/09/20/Repsol-da-un-paso-mas-en-la-evolucion-de-su-modelo-de-aprendizaje.html>
- **RRHHDigital**, “Repsol, galardonada por su proyecto sobre liderazgo en seguridad”. Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/148976/Repsol-galardonada-por-su-proyecto-sobre-liderazgo-en-seguridad?target=self>
- **Tomás Díaz, el Economista.es**, “Repsol presenta dos Erte para 830 personas en Puertollano y La Coruña”. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11147617/04/21/Repsol-presenta-dos-Erte-para-830-personas-en-Puertollano-y-La-Coruna.html>
- **Elena López, Cadena SER**, “Repsol anuncia un ERTE en A Coruña para más de 200 trabajadores”. Disponible en: https://cadenaser.com/emisora/2021/04/08/radio_coruna/1617883816_146150.html
- **Cristina Hidalgo, Economía Digital**, “Repsol negocia la salida de 50 empleados en su negocio de exploración de hidrocarburos”. Disponible en: <https://www.economiadigital.es/empresas/repsol-negocia-la-salida-de-50-empleados-en-su-negocio-de-exploracion-de-hidrocarburos.html>
- **R.G, ABC GALICIA**, “El ERTE de Repsol en La Coruña finalizará el 1 de septiembre, un mes antes de lo esperado”. Disponible en: https://www.abc.es/espana/galicia/abci-erte-repsol-coruna-finalizara-1-septiembre-antes-esperado-202107271227_noticia.html

- **ABC, ABC CASTILLA LA MANCHA**, “El ERTE de Repsol en Puertollano llegará a su fin el 21 de junio ante al aumento de demanda de combustible”. Disponible en: https://www.abc.es/espana/castilla-la-mancha/abci-erte-repsol-puertollano-llegara-21-junio-ante-aumento-demanda-combustible-202106111623_noticia.html
- **Redacción, el periódico de la energía**, “Petronor presenta un ERTE sobre un tercio de la plantilla, unos 300 empleados”. Disponible en: <https://elperiodicodelaenergia.com/petronor-presenta-un-erte-sobre-un-tercio-de-la-plantilla-unos-300-empleados/>
- **Montse Mateos, Expansión**, “Las compañías que se adaptan a los nuevos modelos de trabajo”. Disponible en: <https://www.expansion.com/emprendedoresempleo/empleo/2017/10/17/59e5f5f0e2704e240c8b45c5.html>
- **Redacción, elDiario.es**, “Las personas en el centro: Mahou San Miguel refuerza su estrategia”. Disponible en: https://www.eldiario.es/edcreativo/personas-centro-mahou-san-miguel-refuerza-estrategia_1_8126370.html
- **Desayunos con talento, equipos&talento**, “Desayunos con talento: las claves de éxito de las organizaciones ágiles”. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/reportajes/confianza-equipos-cross-funcionales--y-autogestion>
- **Redacción Aral, ARAL revista del gran consumo**, “Mahou San Miguel, “Mejor Marca Empleadora””. Disponible en: <https://www.revistaaral.com/texto-diario/mostrar/3332725/mahou-san-miguel-galardonada-como-mejor-marca-empleadora-linkedin-talent-awards>
- **Maite Sáenz, Observatorio RH**, “Mahou San Miguel reafirma su compromiso con el empleo de calidad a través de “Sed de Avanzar””. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/mahou-san-miguel-reafirma-su-compromiso-con-el-empleo-de-calidad-a-traves-de-sed-de-avanzar.html>

- **Redacción, RHPress**, “Mahou San Miguel lanza nueva marca empleadora y estrategia de talento”. Disponible en: <https://www.rrhhpress.com/marketing-rrhh/50776-mahou-san-miguel-lanza-nueva-marca-empleadora-y-estrategia-de-talento>
- **Redacción, RHPress**, “Más de la mitad de la plantilla de Mahou San Miguel puede optar por el teletrabajo”. Disponible en: <https://www.rrhhpress.com/organizaciones/47246-mas-de-la-mitad-de-la-plantilla-de-mahou-san-miguel-puede-optar-por-el-teletrabajo>
- **Europa Press**, “Mahou San Miguel, ante un “mal “2020 por el Covid-19, garantiza el empleo tras no hacer ERTE”. Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-mahou-san-miguel-mal-2020-covid-19-garantiza-empleo-no-hacer-erte-20200622142730.html>
- **RRHHDigital**, “La consultora española Watch&Act destaca a nivel europeo”. Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/146690/La-consultora-espanola-Watch&Act-destaca-a-nivel-europeo>
- **infoRETAIL**, “Mahou San Miguel impulsa Rentabilibar”. Disponible en: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mahou-san-miguel-impulsa-rentabilibar/68e691f327d829582fdf05ec82b34b8a>
- **Finanzas.com**, “Cornerstone reconoce a Watch&Act como partner de su referencia en España de su software de gestión del talento”. Disponible en: https://www.finanzas.com/empresas/cornerstone-reconoce-a-watch-act-como-partner-de-referencia-en-espana-de-su-software-de-gestion-del-talento_13991331_102.html
- **Cerem International Business School**, “Tendencias en la gestión de recursos humanos para el año 2022”. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-el-ano-2022>
- **Sofía Delpueche, Factorialblog**, “Cinco tendencias de Recursos humanos en 2022”. Disponible en: <https://factorialhr.es/blog/tendencias-recursos-humanos-2022/#bienestar-laboral>

- **Daniel Martín, Open HR**, “22 tendencias en Recursos Humanos para 2022”. Disponible en: <https://www.openhr.cloud/blog/22-tendencias-en-recursos-humanos-para-2022>
- **Óscar Pérez, Blog PeopleNext**, “¿Qué es la gestión del talento humano? Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- **Fundación Universidad-Empresa**, “Tendencias de recursos humanos en 2022”. Disponible en: <https://fundacionuniversidadempresa.es/es/blog-tendencias-de-recursos-humanos-en-2021/>
- **EFiempres**a, “Estrategias de Captación y Retención de Talentos”. Disponible en: <https://efiempres.com/blog/efiempres-estrategias-de-captacion-y-retencion-de-talenos/#:~:text=La%20captaci%C3%B3n%20de%20talentos%20es,un%20lapso%20determinado%20de%20tiempo.>
- **RRHH Digital**, “Las claves para el liderazgo en remoto: organizar, informar, formar, acompañar y evaluar”. Disponible en: <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/141206/Las-claves-para-el-liderazgo-en-remoto-organizar-informar-formar-acompanar-y-evaluar>
- **KENJO Blog**, “HR Analytics: ¿qué es y cuál es su importancia?. Disponible en: <https://blog.kenjo.io/es/hr-analytics-que-es-y-cual-es-su-importancia>
- **Emanuel Olivier Peralta, Genwords**, “Qué es el endomarketing? Mercadeo dentro de tu empresa”. Disponible en: https://www.genwords.com/blog/endomarketing#%C2%BFQue_es_el_EndoMarketing
- **EAE Business School**, “La reducción de la jornada laboral a debate:; ventajas y desventajas de trabajar menos horas” Disponible en: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/la-reduccion-de-la-jornada-laboral-debate-ventajas-y-desventajas-de-trabajar-menos-horas>
- **María Bullón, Cobee**, “Employee Experience, paso a paso. Disponible en: [https://cobee.io/blog/employee-experience-guia/#:~:text=2.1%20Employee%20Experience%20Management%20\(EEM\)&text=Seq%C3%BAn%20Kaveh%20Abhari%2C%20su%20autor,experiencia%20positiva%20para%20el%20cliente.](https://cobee.io/blog/employee-experience-guia/#:~:text=2.1%20Employee%20Experience%20Management%20(EEM)&text=Seq%C3%BAn%20Kaveh%20Abhari%2C%20su%20autor,experiencia%20positiva%20para%20el%20cliente.)

7. ANEXOS

Anexo 1: Merco Talento España

Este año se han contado con la opinión de 24.002 trabajadores, 9.168 universitarios y estudiantes de un grado de Formación Profesional, 903 alumnos de escuelas de negocio, 4.028 ciudadanos, 200 responsables de recursos humanos, 95 trabajadores en sindicatos y 53 headhunters.

Además, también cuenta con un análisis de las políticas de gestión del talento de 77 empresas. En general, 38.526 encuestas, 6 perspectivas diferentes y 10 fuentes de información.

La encuesta consiste en evaluar desde 0 a 10 diferentes variables relacionadas con la responsabilidad en la empresa, como puede ser a nivel fiscal, con los clientes, con la sociedad, con el medioambiente, dentro del gobierno corporativo y con los empleados; presentando un especial énfasis en la gestión del talento femenino, el talento de las personas con discapacidad y el talento senior.

Del estudio hemos podido deducir que la satisfacción global de los empleados con sus empresas ha disminuido, pasando de un 8,22 a un 8,06, la apuesta por la inclusión-igualdad ha aumentado favoreciendo el talento femenino.

Sin embargo, el talento por las personas con discapacidad y por el talento senior se ha visto reducido. Así mismo y como novedad se ha incluido un nuevo concepto a la evaluación que es el concepto ESG.

Por sectores podemos destacar:

Abogados	Garrigues
Alimentación	Nestlé
Aseguradoras	Mapfre
Asistencia sanitaria	Sanitas
Auditoria	Deloitte
Automoción	Seat
Bancario	Santander
Bebidas	Coca-Cola
Consultoría	Indra

Distribución especializada	Decathlon
Distribución generalista	Mercadona
Distribución moda	Inditex
Distribución y equipamiento para el hogar	Ikea
Droguería y Perfumería	P&G
Electrónica consumo	Apple
Energía, gas y agua	Iberdrola
Farmacéutico	Bayer
Formación	IE University
Hostelería y Turismo	Meliá Hotels International
Industrial	Grupo Antolín
Informática y Software	HP
Infraestructuras, Servicios y Construcción	Acciona
Movilidad, Servicios y Tecnología	Cabify
Ocio y Entretenimiento	Netflix
ONG, Fundaciones y Asociaciones	Grupo Social Once
Servicios Internet	Google
Tecnológico/Industrial	Siemens
Telecomunicaciones	Telefónica
Transporte de mercancías	Correos
Transporte de viajeros	Renfe

Fuente: <https://economia3.com/2022/03/10/473317-las-10-companias-con-mas-capacidad-para-atraer-y-retener-talento-en-espana/>

Y por tamaño de empresas en función del número de empleados:

De 1 a 1.000 empleados	Google
De 1.001 a 3.000 empleados	Mahou San Miguel
De 3.001 a 6.000 empleados	Coca-Cola
Más de 6.000 empleados	Inditex

Fuente: <https://economia3.com/2022/03/10/473317-las-10-companias-con-mas-capacidad-para-atraer-y-retener-talento-en-espana/>

ANEXO II: PREMIOS A MAHOU SAN MIGUEL

Los premios reconocen la labor realizada por las compañías para gestionar las personas y su talento, con un impacto positivo gracias al uso de LinkedIn Talent Solutions en varios ámbitos; formación de profesionales, mejor marca empleadores, atracción del talento, diversidad y compromiso en la búsqueda de talento.

Además de este premio, a Mahou San Miguel también ha conseguido el distintivo “Empresa más igual” del Ministerio de Igualdad por sus esfuerzos en materia de diversidad y ha obtenido la máxima calificación en materia de conciliación por parte de la Fundación Más Familia, distintivo con el que solo cuentan 70 entidades a nivel mundial.

ANEXO III: WATCH&ACT

Watch&Act, es una empresa española especializada en servicios de consultoría y de transformación para grandes empresas, que ha sido reconocida por la compañía Cornerstone como *partner* de referencia en España en la implantación de su solución *On Demand* para la gestión del talento. Cornerstone apuesta por el modelo de *Software as a Service (SaaS)* convirtiéndose en un referente mundial entre las soluciones de gestión de capital humano y aprendizaje en la nube.

Esta plataforma está compuesta de diferentes módulos flexibles y escalables; una de las ventajas es que todas las entradas se administran de igual manera, ofreciendo una única experiencia al empleado, con un mismo modelo de datos, un mismo entorno de reporting y analítica, de manera que se simplifica su implantación y optimiza su uso para los diferentes departamentos de la estructura organizativa.

Fuente: <https://www.comunicae.es/nota/watchact-la-mejor-valorada-por-los-clientes-1224236/>

ANEXO IV: METODOLOGIA AGILE

Esta metodología comenzó su expansión en 2001 cuando 17 tecnólogos redactaron el Manifiesto Agile que se basa sobre cuatro pilares fundamentales:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas
- Software de trabajo sobre documentación completa
- Colaboración con el cliente sobre la negociación del contrato
- Responde al cambio sobre el siguiente plan

Junto a estos principios se implementa un marco *Agile*.

Fuente: <https://thestandardcio.com/2022/04/25/agile-sepa-por-que-esta-metodologia-ahora-es-un-paradigma/>

ANEXO V: RENTABILIBAR

En 2016, surge una plataforma llamada Rentabilibar como una herramienta para mejorar rentabilidad de los negocios de hostelería, dentro de un marco de compromiso ligado a la cerveza que ha ido evolucionando, hasta convertirse en un elemento clave para impulsar el desarrollo del sector a través de la digitalización.

La plataforma ofrece soluciones de gestión e ideas para atraer y mejorar la experiencia de los consumidores en los locales, así como un amplio catálogo de formación dirigida hacia la digitalización.

Fuente: <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mahou-san-miguel-impulsa-rentabilibar/68e691f327d829582fdf05ec82b34b8a>