

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO Y LA SOSTENIBILIDAD: LA INFLUENCIA DEL COVID-19 EN EL CASO ESPAÑOL

Autores:

Dr. Pedro-César Martínez Morán

Cargo: Director del Master Universitario de Recursos Humanos de ICADE BUSINESS SCHOOL. Universidad Pontificia Comillas

Dirección: Calle Rey Francisco, 4 28008 (Madrid)

Dr. Fernando Díez Ruiz

Cargo: Director OTRI– Profesor Facultad Psicología y Educación - Universidad de Deusto

Dirección: Avda. de las Universidades, 24 – 48007 Bilbao (Bizkaia)

Dr. José María Fernández-Rico Urgoiti

Cargo: Coordinador del Master Universitario de Recursos Humanos de ICADE BUSINESS SCHOOL. Universidad Pontificia Comillas

Dirección: Calle Rey Francisco, 4 28008 (Madrid)

Area Temática: Dirección y Organización

La transformación digital del proceso de gestión del talento y la sostenibilidad: la influencia del covid-19 en el caso español

Resumen

La transformación digital está haciendo que las empresas redefinan el proceso de gestión del talento. El avance digital, junto con el panorama creciente de la competencia por el talento en el mercado de trabajo, requiere un enfoque diferente para permitir procesos de toma de decisiones bien fundamentados y ágiles en un mundo sostenible.

Dicha sostenibilidad, por otro lado, pone a prueba la calidad del crecimiento del empleo y de la absorción, atracción y desarrollo del talento.

El análisis del uso de herramientas digitales en la gestión del talento en empresas españolas muestra las siguientes conclusiones: un rápido aumento en la cantidad y variedad de recursos digitales en el proceso de detección y atracción de talento y una utilización menor en la fase de desarrollo del talento.

1 Introducción

Este trabajo presenta los resultados de sendas investigaciones realizadas por la Universidad Pontificia Comillas, la Universidad de Deusto y The Key Talent, para medir el grado de utilización de medios digitales en la gestión del talento en organizaciones con operativa en España.

El PIB en España superaba en 1980 los ciento cincuenta nueve mil millones. Cuarenta años más tarde, se alcanzaba el billón ciento diecinueve mil novecientos noventa y seis millones (Expansión, 2021). España inició una senda de crecimiento que arranca en 1994 y finaliza en 2008, coincidiendo con el comienzo de la crisis financiera de dicho año. En ese período, España se incorpora a la Unión Económica y Monetaria y cumple los requisitos exigidos para su entrada, a saber: estabilidad de precios, tipos de interés, tipos de cambio y sostenibilidad de las finanzas públicas (de España, B., 2017). Este crecimiento económico generó puestos de trabajo, aunque aparentemente dicho empleo “no siempre proporciona condiciones de vida dignas” (Observatorio Sostenibilidad, 2019). La población española en 1980 ascendió a treinta y siete millones seiscientos noventa y ocho mil personas. En 2020, el país contaba con cuarenta y seis millones setecientos cincuenta y cuatro mil setecientos ochenta y seis habitantes (populationpyramid.net, 2021). El aumento del número de vacantes ha requerido de talento local e internacional para cubrir los puestos que han surgido.

Según el INE (2021), España contaba con 3.363.197 empresas. 25.165 de esas empresas empleaban a una plantilla de más de 50 trabajadores y 3.338.032 se situaban por debajo de los 49 trabajadores. Ambas investigaciones se han centrado en el primer grupo, por considerar que, a priori iban a disponer de medios más avanzados en términos de metodologías de gestión de talento y de digitalización. A pesar de eso, se ha incluido una pequeña muestra del colectivo de empresas con un número menor de empleados para contrastar los factores medidos.

La estructura del documento se define a partir de la revisión de la literatura en torno a la gestión del talento, el grado en que ha afectado la digitalización de las organizaciones a dicho proceso y el impacto que ha tenido la sostenibilidad. A continuación, se presentan y analizan los datos de las dos investigaciones sobre el grado de digitalización de la gestión del talento en empresas con operativa en España. Y, por último, se enuncian las conclusiones respecto a los resultados obtenidos.

Este artículo contribuye a una mejor comprensión del ciclo de vida del empleado y sus procedimientos y fases y analiza de que modo se ha aprovechado la transformación digital de la gestión de recursos humanos. Como consecuencia, se extraen las fortalezas y debilidades de las funciones digitalizadas de la gestión del talento. Y finalmente, ayudaría a explicar por qué algunos recursos de la gestión del talento digital pueden generar una mayor satisfacción de los empleados, un mayor

mantenimiento del talento interno y, además, potenciar un empleo cada vez más sostenible.

2 Revisión de la literatura

Este epígrafe profundiza en tres líneas de análisis: (1) la progresión que ha tenido la gestión del talento en las organizaciones; (2) el impacto y la influencia que tiene el proceso de digitalización de las organizaciones en dicha gestión; y (3) el rol que presenta la gestión del talento como variable de desarrollo de un entorno sostenible en la creación y consolidación de empleo en el futuro.

Gestión del talento y sostenibilidad

Una primera aproximación a la gestión del talento señala la identificación de los grupos de talento y la posible disponibilidad de capital humano en la organización como garantía de éxito competitivo. Hasta principios del siglo XXI, el paradigma protagonista del éxito competitivo de las organizaciones se asentaba sobre el grado de cumplimiento de los objetivos financieros. En pocas organizaciones se comprendía la sostenibilidad¹ como parte de la estrategia, ni tan siquiera en los departamentos de Recursos Humanos. Es cierto que la sostenibilidad también apela a la viabilidad económico-financiera de las organizaciones, pues sin conseguir esta primera no tendría mucho sentido mejorar la transparencia, el medio ambiente, la ética o la diversidad (Boudreau y Ramstad, 2005).

La estrategia de Recursos Humanos y la gestión del talento debe superar el paradigma tradicional que justifica el éxito de sus programas a través del ROI y otros ratios financieros, para alcanzar un objetivo mayor, el de la sostenibilidad. La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987, capítulo 2, párrafo 15) expresa que el desarrollo sostenible no es un estado fijo de armonía, sino un proceso de cambio en el que la explotación de recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional se hacen compatibles con necesidades futuras y presentes. Y el talento es una necesidad presente y futura de la sociedad, que debe de enfocarse a gestionar más eficazmente los recursos y con el objetivo de aumentar el bien común.

Los factores que actualmente acrecientan la relevancia de la gestión del talento son muy variados, y de entre todos ellos se podrían destacar los siguientes: los cambios demográficos, la diversidad, la continuidad de la globalización, la aparición del Knowledge worker, la internacionalización o la movilidad global (McDonnell et al., 2017). Dichos factores se constituyen en elementos condicionantes de la capacidad

¹ El término sostenibilidad es definido por La Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (WCED) en 1987, como un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, en inglés “is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (capítulo 2 párrafo 1).

de las empresas para atraer y retener talento, y ponen en duda la efectividad de los antiguos modelos para lograr ese objetivo.

Los retos que identifican Capelli y Keller (2017) para los próximos años se resumen en tres: hacer más eficiente y persuasivo el desarrollo interno para retener el talento, la movilidad interna como oferta de carrera para el empleado y la integración de nuevas soluciones externas. Collings, Cascio y Mellahi (2017) subrayan la necesidad que se requiere de los investigadores para hacer frente a uno de los mayores retos de las organizaciones: construir una relación efectiva de canales que mejoren la gestión del talento.

El talento es un bien escaso (Lutz, 2014). Las empresas concentran sus esfuerzos en hacerse con él (Bersin, 2018²). En 1998, el 23% de los 6.000 ejecutivos encuestados por Mckinsey, creían que la empresa era capaz de atraer personas talentosas. En el Conference Board de 2016, el 23% de los directivos y cargos ejecutivos creían que sus estrategias de adquisición y atracción funcionarían. A la incertidumbre y dinamismo, se debe de añadir la dificultad por fidelizar a las nuevas generaciones (Meister, 2012) o la complejidad por resultar más atractivos además de los efectos de la globalización. El talento no tiene barreras para viajar y movilizarse en busca de un proyecto más atractivo. Se hace lógico pensar en la necesidad de trabajar en un nuevo paradigma que racionalice su aprovechamiento, al mismo tiempo que se optimice su explotación, virando desde los objetivos tradicionalmente financieros hacia la sostenibilidad organizacional.

La palanca del proceso de cambio y el vector principal del nuevo modelo de explotación de los recursos vendría desde la digitalización. Los cambios y las inversiones se deberían hacer sobre el conjunto de distintas prácticas o funciones propias de Recursos Humanos (selección, desarrollo, planes de sucesión) a las que se debe procurar una gestión más ágil y rápida y dotar de transversalidad (Lewis y Heckman, 2006). Por último, si bien hay ciertos empleados que son capaces de asegurar un rendimiento superior a la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo (Tansley et al., 2007³), y que algunos estudios, incluso llegar a cuantificar la aportación del mejor talento en un productividad individual adicional del 400% (O'Boyle y Aguinis, 2012) o del 800% (Keller & Meaney, 2017), es oportuno trabajar con un modelo inclusivo (Gallardo-Gallardo et al., 2013), que considere todo el

² Deloitte. (2018). HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign. Deloitte Consulting LLP

³ Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). Talent: Strategy, Management and Measurement. London, CIPD Chartered Institute of Personnel & Development.

talento existente en la empresa y no solo el de aquellos empleados especialmente cualificados o “A players”, que tanto anhelaban Jack Welch⁴ como Steve Jobs⁵.

La digitalización y automatización incrementará la eficiencia y efectividad, reducirá costes y acelerará procesos (Hawking et al., 2004). No obstante, la digitalización per se, no comporta ser más competitivo. Si se analiza la primera de las fases de la gestión del talento, el reclutamiento, casi todos los reclutadores no pueden dejar de usar redes sociales, tales como LinkedIn (Koch et al., 2018). La digitalización no genera mayor competitividad per se, sin embargo, si se opta por una gestión del talento inclusiva apoyada en la digitalización, con una estrategia basada en la sostenibilidad se debería de mejorar el desempeño y la responsabilidad de una organización hacia la sociedad (Devins y Gold, 2014⁶). El mecanismo para hacerlo posible es el desarrollo Sostenible de la Gestión del Talento o S-TMD que persigue: (1) un enfoque en los retornos sociales de la gestión del talento, apreciando el esfuerzo colectivo; (2) el reconocimiento del impacto socioeconómico de la gestión del talento; (3) el énfasis en la retención de empleados menos cualificados para mejorar la rotación y optimizar la inversión formación y desarrollo (4) la mejora de la relación y aprendizaje en torno a empleo, habilidades, decisiones de productos y estrategias de mercado y (5) la identificación y participación en ecosistemas de habilidades. Según estos mismos autores, las compañías que adoptan el S-TMD ponen un mayor énfasis en el aspecto colectivo del desarrollo del talento, lo que les permitirá incrementar su reputación a nivel de Responsabilidad Social Corporativa, que a su vez repercutirá en una mayor motivación de los empleados y fidelización del resto de stakeholders.

Según Boudreau y Ramstad (2005), los nuevos modelos constitutivos de una estrategia basada en la sostenibilidad, deberían dar respuesta a la cuestión sobre si se toman excelentes decisiones sobre los recursos de talento que son fundamentales para el éxito estratégico sostenible. Sin duda, la clave está en tomar decisiones excelentes, incorporar buenas prácticas y pensar en el colectivo del talento gestionado. Todas las decisiones deben orientarse de este modo. Así, en el campo de las contrataciones, si estas son incorrectas no solo afectan a la productividad de la organización, sino que también afectan al compromiso y a la moral de otros empleados. Se necesita garantizar estrategias sostenibles. Las

⁴Jack Welch afirmaba respecto al papel de los A players: “We’re an A plus company. We want only A players”. Bartlett, C. A., & Wozny, M. 1999 “GE’s Two Decade Transformation: Jack Welch’s Leadership”, Harvard Business School, 9-399-150 (Business Case). Book: Slater, R. “Jack Welch on Leadership”, Mc Graw Hill, pg 17 Doi: 10.1036/0071454365

⁵Según Steve Jobs por su parte expresaba de este modo su preferencia por estos empleados talentosos: “Go after the cream of the cream. A small team of A+ players can run circles around a giant team of B and D players” TalentTrust, citado en Keller & Meanet, “Attracting and retaining the right talent” Mckinsey, 2017. También citado en Mariasavery,, L. y Rajamohan S., (2020) “Contemporary Human Capital Issues and Challenges at Modern Workplace-Conceptual Frame Work: A study” International Journal of Humanities, Management and Social Science, 3 (2), pp 68-78, cited p. 71.

⁶ Devins, D., & Gold, J. (2014). Re-conceptualising talent management and development within the context of the low paid. *Human Resource Development International*, 17(5), 514–528. doi:10.1080/13678868.2014.954191

organizaciones deben estar preparadas para tomar decisiones y ser flexibles, y tener un conocimiento profundo de los cambios esperados para los próximos cinco años, para planificar de manera más eficiente e incluso pronosticar futuras necesidades (Mohapatra y Sahu, 2018)⁷.

Las mayores decisiones de gestión de talento se están tomando en un entorno de movimientos veloces, dinámicos, inciertos y en mercados globalizados y muy competitivos (Vaiman et al., 2012). Capelli y Keller (2017) consideran que dicho término es, en los inicios del siglo XXI, el más empleado en el ámbito de los Recursos Humanos y destacan que existe una apuesta por una gestión del talento exclusiva (frente a la inclusiva) propiciada por el desigual rendimiento y creación de valor de los distintos empleados, lo que parece justificar una inversión diferenciada en cada uno de ellos. Lewis y Heckman (2006) distinguen, además, tres enfoques diferentes: nueva denominación que se da a un conjunto de distintas prácticas o funciones propias de Recursos Humanos (selección, desarrollo, planes de sucesión) a las que se procura facilitar una gestión más ágil y rápida o dotar de transversalidad; proceso que asegura un flujo adecuado de empleados hacia posiciones clave y proyectando su progreso sobre diferentes posiciones (más enfocado al plan de sucesión pero sin olvidar la selección); o como gestión de talento genérica sin preocuparse de las limitaciones o necesidades de la empresa, incorporando el mejor talento posible.

Las empresas diseñan su propuesta para cautivar a los candidatos mejores y permitir el crecimiento y desarrollo de sus empleados. Los medios digitales propician la velocidad en la detección, contacto, atracción y adquisición del talento.

La realidad es más compleja. El trabajo decente y el crecimiento económico, uno de los objetivos de desarrollo sostenible definidos por las Naciones Unidas, se ha desplomado debido al Covid-19. El desempleo, los salarios y las diferencias de género han sufrido el impacto socioeconómico de la pandemia. Las mujeres y los jóvenes son los que han perdido más puestos de trabajo, máxime si estaban empleados en la economía informal (Monitor, 2020). En marzo de 2020, las Naciones Unidas alertaron que la pandemia estaba atacando el corazón de nuestras sociedades. Advirtieron que es necesario mantener una educación de calidad para niños y jóvenes y estimular la economía, impulsando a las pequeñas y medianas empresas y ayudando a los sectores de la economía informal (United Nations, 2020). La educación utiliza recursos y esfuerzos eficientes y sostenibles para generar talento futuro. La viabilidad empresarial favorece el desarrollo psicosocial de las personas. Dicha circunstancia supone una responsabilidad que deben asumir las empresas, aunque las consecuencias de como éstas gestionen a los empleados las asume la sociedad. Las organizaciones ofrecen empleo y sus decisiones afectan

⁷ Mohapatra, M., Sahu, P, (2018) “Buiding a Sustainable Talent Acquisition Model in a Dynamic Business Environment”, *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, Volume 9, Nº 3, New Delhi, DOI: 10.4018/IJHCITP.2018070103

a la distribución de la renta, impactando en la riqueza y en la salud. Las organizaciones ofrecen, también, bienes y servicio. Durante la crisis financiera, se pudo vislumbrar que el ansia por maximizar ganancias hizo replantearse si las organizaciones no deben incorporar responsabilidades sociales más amplias (Devins y Gold, 2014). Boudreau y Ramstad (2005) subrayan dos aspectos: por un lado, aunque el paradigma empresarial tradicional refuerza la idea de incrementar la rentabilidad financiera o maximizar el valor para el accionista, la función de Recursos Humanos debe trabajar para lograr un objetivo mayor: la sostenibilidad, a partir de reducir las externalidades y las barreras que limitan el desarrollo de las generaciones futuras. En segundo lugar, el talento y la sostenibilidad estarían correlacionados por la eficacia organizativa, que de existir en la empresa, generaría éxitos sin comprometer el futuro. La consecuencia sería que el talento inspiraría y facilitaría el progreso de las organizaciones sin menoscabo del resultado a cualquier precio.

En periodos de contracción económica, cuando aparecen barreras sociales cada vez más difíciles de apaciguar, el hecho de encontrar soluciones que optimicen los recursos disponibles, incrementen la fidelidad del empleado y aumenten la retención de talento se constituyen como medidas de alivio. Alves et al. (2020) muestran que las estrategias de retención basadas en compensaciones y beneficios son menos efectivas que aquellas basadas en incrementar el compromiso organizacional efectivo mediante la generación de una mayor identificación con la organización a través del employer branding y que se puede generar una propuesta de valor para los empleados, donde la cultura es el elemento más sostenible. El employer branding también es parte de la estrategia de Vinayak et al. (2017)⁸ puesto que crear una marca empleadora sólida puede generar atracción y retención de talento, además de representar calidad a los clientes y también facilitar el reconocimiento global de forma sostenible. Mohapatra y Sahu (2018) vaticinan que una estrategia sostenible de selección permitirá hacer previsiones sobre cuántas personas se necesitarán y para cuándo tener este talento preparado incluso para antes de que sea necesario, todo ello bajo la premisa de incorporar mecanismos que hagan a los Recursos Humanos más flexibles. Rozario et al. (2020) ponen el foco en la transparencia y consistencia del proceso de adquisición del talento para contribuir a la sostenibilidad corporativa. Destacan la necesidad de las empresas de incorporar buenas prácticas no apalancadas en el aumento del coste salarial. Por su parte, Garavan y McGuire (2010) invitan a pensar en ir más allá de la eficiencia y desempeño organizacional para incorporar liderazgo en responsabilidad social corporativa, sostenibilidad y ética, garantizando al mismo tiempo la rentabilidad y el éxito empresarial.

En resumen, la sostenibilidad parece convertirse en la mejor estrategia de gestión del talento y también en la mejor herramienta para combatir contextos

⁸ Vinayak, P. C., Khan, B. M., & Jain, M. C. (2017). Employer Branding: Sustainable Competitive Advantage for Organisations. Paper presented at International Journal of Emerging Research in Management & Technology.

socioeconómicos tan complejos como los actuales. Existe una necesidad imperiosa de examinar cómo se puede gestionar el cambio y tanto gobierno, empresas como individuos deben asociarse para alcanzar acuerdos que permitan abordar estos desafíos, cuya finalidad última es el crecimiento social y mejorar la calidad de vida (Garavan y McGuire, 2010). Existen muchas buenas prácticas que permiten acercarnos a ella, aunque para muchas organizaciones quizás no resulte tan fácil crear eficiencia económica al tiempo que se consigue la sostenibilidad ecológica y social (Devins y Gold 2014), sin para ello incorporar un cambio fundamental en la estrategia empresarial. El WCED fijaba en 1987 el camino a seguir por la sostenibilidad, a partir del hecho de ser entendida como un proceso de cambio, y hacerse necesario poner el foco en el desempeño ecológico y social sin dejar de lado el éxito empresarial. Si la sostenibilidad es la mejor estrategia, la palanca del proceso de cambio debería ser la digitalización. Las tecnologías digitales proporcionan valor al reducir los costes económicos y de tiempo en detectar, atraer, adquirir y desarrollar el talento. Permiten aglutinar información sobre las personas clave de la organización y sobre la criticidad y el perfil de los puestos fundamentales a cubrir. Por su parte, la analítica de datos en Recursos Humanos o People Analytics actuará como un facilitador para ayudar a duplicar fortalezas y eliminar puntos débiles en la aplicación de estrategias para que se puedan satisfacer todas las necesidades de talento de la organización (Mohapatra y Sahu, 2018). Sin embargo, no se asume una gestión eficaz sin analizar los criterios de desarrollo sostenible que hagan del empleo actual, presente o futura una garantía de progreso para todos.

Transformación digital

La sociedad cambia y evoluciona de manera acelerada. El empleado permanece en las compañías un promedio de 4.4 años, y entre los jóvenes no alcanza la mitad de ese período (Meister, 2012⁹). En 2012, el 91% de los millenials aspiraba a no permanecer en la empresa más de 3 años de su vida. Si se proyectan esas cifras a un ciclo completo de vida laboral, los nuevos empleados podrían trabajar hasta en 15-20 puestos diferentes, antes de alcanzar su edad de retiro profesional. Los millenials aún no son considerados nativos digitales¹⁰ pero sí lo es la generación Z. Ambas generaciones, quizás como consecuencia del Covid-19, han reducido por primera vez su deseo de salir de las empresas a los dos años, pasando del 49% al 31%, e incluso han incrementado del 28% al 35%, su deseo de permanecer en las empresas más de 5 años¹¹. En ambos casos, también se incrementa el deseo de teletrabajar. Un 56% trabajaría desde casa y optarían además por vivir fuera de las

⁹ J. Meister, "The Future Of Work: Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials," Forbes, 14 August 2012. <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-for-millennials/?sh=687e3a1e13b8>

¹⁰ Según Prensky 2011, se debe entender por Nativo Digital "growing up in a digital country o culture, as opposed to coming to It as an adult". Prensky, M. (2011). Digital wisdom and homo sapiens digital. Deconstructing digital natives: Young people, technology and the new literacies, 15-29, p.17.

¹¹ Informe Deloitte del 2020 "The Deloitte Global Millennial Survey 2020" <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

grandes ciudades (Deloitte, 2020). La revolución digital es para ellos una realidad y no una cuestión de futuro.

Las tecnologías digitales facilitan la llegada del talento más joven y su adaptación a estas nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral acelera la transformación digital de las empresas, y como no, de la función de recursos humanos. Desde la perspectiva de esta función, habrá un profundo cambio que conllevará a la descentralización de la gestión del talento y se convertirá en una herramienta más poderosa de los jefes y de los colaboradores (Bajer, 2017). No obstante, dicha transformación digital no arroja cifras optimistas, hasta el momento. Las conclusiones sobre los resultados alcanzados no son satisfactorios (McKinsey, 2019). La gestión del talento puede exprimir tanto las virtudes de aplicaciones, recursos y dispositivos como la viralidad proporcionada por las redes sociales, capaces de llegar a cualquier parte del mundo, si bien el talento sigue siendo un bien escaso.

Las empresas aspiran a disponer del mejor talento. La necesidad trasciende la realidad del departamento de Recursos Humanos para convertirse en una cuestión estratégica para la empresa. Huselid (1995) demuestra una beneficiosa relación entre Human Resources Management y el Strategic Human Resources Management, ya que al elevar la gestión del capital humano a nivel de estrategia de empresa, se mejoraría el desempeño de la organización. Para devenir en estratégico, Recursos Humanos ha tratado de cuantificar su contribución al negocio cuantificando el coste de las contrataciones, la efectividad, el compromiso de los empleados y la capacidad de retención. Mohapatru y Sahu (2018) consideran que la guerra del talento se disputa en el mundo online, incrementando el uso de herramientas digitales para obtener ventaja competitiva.

La digitalización genera imagen positiva hacia el talento que se quiere atraer, fideliza al empleado, le dota de autonomía a él y al departamento donde se incorpora y acelera la implantación de los nuevos roles en la gestión de personas (Schalk et al., 2013). Los autores, no obstante, concluyen que la decisión de apostar por tecnología digital se asienta sobre la firme voluntad de construir una infraestructura más eficiente para el rol administrativo o básico que tiene la función, y no tanto para dar un uso estratégico a la herramienta. Recursos Humanos no desempeña un rol estratégico real y por tanto no parece lógico buscar esa funcionalidad cuando no se reconoce ese papel al departamento. Se necesitan evidencias de que el Human Resources Management mejora con la incorporación del e-HRM. De un lado, esta tecnología se aplica para simplificar el proceso de reclutamiento y selección (Gupta et al., 2018), para disponer de las redes sociales como medio para atraer solicitantes de empleo (Phillips-Wren et al., 2016; van Esch y Black, 2019) o para la gestión del desempeño (Vilaplana y Stein, 2020) así como para las funciones de nómina y otras actividades propias de la función (Rodríguez et al., 2018). Sin embargo, no existen evidencias en torno a que e-HRM mejore las decisiones de Recursos Humanos o de sus capacidades y resultados cuando se emplea con fines estratégicos.

Se espera que la tecnología e-HRM pueda mejorar la gestión de Recursos Humanos. Hacer más eficiente y efectivo el trabajo, reducir costes, disminuir el personal necesario para cada tarea, acelerar procesos y evitar la burocracia mediante la automatización (Hawking et al., 2004), pueden ser algunos de sus beneficios. A éstos se pueden añadir el ahorro en la propia gestión de la función, el alineamiento estratégico y la mejora en la relación con las prácticas existentes (Marler, 2009), así como también la potencialidad transformadora (Strohmeier, 2007) en su hipotético rol de agente de cambio en la empresa. El e-HRM se vincula con el alcance de objetivos operacionales, relacionales y transformacionales (Lengnick-Hall & Moritz, 2003). Incluso de cara a los clientes internos o externos, también lo relacionan con beneficios como mejorar la percepción de objetividad o incrementar el atractivo de la empresa.

Definitivamente, la transformación de la digitalización acaba de comenzar para las empresas. Eso significa respuestas disruptivas para agregar más valor a los servicios que brindan y a los procesos que administran (Vial, 2019). La digitalización no solo significa introducir nuevas herramientas pertenecientes a las tecnologías de la información y la comunicación. Las organizaciones cambiarán el concepto de fuerza laboral, lugar de trabajo y, como consecuencia, el mundo laboral (Tataru, 2019). Las empresas deben definir una nueva cultura, nuevos roles, nuevos contratos, nuevos roles de trabajo en equipo, nuevos líderes, etc.

La evolución en el campo de la contratación es muy significativa, partiendo de recursos muy limitados como la publicación de anuncios de empleo en prensa escrita y evolucionando al empleo de redes sociales y otras herramientas inteligentes para ajustar aún más las decisiones que se deben tomar tanto en el presente como en el futuro. Emerge una industria que presta servicios en torno a los medios digitales que contribuyen a la contratación. Al mismo tiempo, las empresas deben fortalecer su capacidad analítica, recopilando y empleando herramientas que trabajen sobre grandes volúmenes de datos, generando métricas y modelos que permitan tomar ciertas decisiones y eliminar los puntos débiles en la estrategia de contratación para que se puedan satisfacer todas las necesidades de talento de la organización (Mohapatra y Sahu, 2018). En la era de la información, los empleados como los consumidores, toman decisiones más conscientes y eligen de una manera más informada a su empleador. Incluso puede influir en esa elección la información que pueda disponer el potencial empleado sobre el producto de la empresa (Monteiro et al, 2020)¹². En la economía basada en el conocimiento la precisión del análisis minimiza los riesgos en la tomas de decisiones. Esta analítica de RH permite al departamento asociarse con la dirección y ser parte de la

¹² Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574.

estrategia (Sousa et al., 2019)¹³. El potencial de la transformación digital requiere cambios profundos en los sistemas de la empresa y nuevas fórmulas de trabajo. La gestión del talento también forma parte de este proceso.

En resumen, la transformación digital de las organizaciones está afectando a los procesos de gestión de talento. Talento que emerge como un valor diferencial para aquellas organizaciones que apuesten por su atracción, desarrollo y fidelización y que se constituye como agente de cambio y de valor añadido.

La investigación efectuada ha definido como campo de aplicación las consideraciones de Chambers et al., (1998), si bien se concentra en los procesos de captación, atracción, formación, evaluación y desarrollo de los empleados, por considerar que son las funciones determinantes para el ciclo del empleado y por poder utilizar recursos digitales en su gestión. Este enfoque ha determinado el diseño del enfoque metodológico.

3 Metodología

Este trabajo ha surgido desde la necesidad de conocer el grado de digitalización de la gestión del talento en España, a partir del sostenido crecimiento económico español y del creciente proceso de transformación digital. Nace como consecuencia de conocer cómo ambos factores, talento y digitalización, se relacionan y cómo las compañías están reaccionando ante ambos. Y, por último, ha servido para comparar los resultados alcanzados con anterioridad al impacto del covid-19 y a los ocho meses de haber surgido.

El instrumento de análisis para acceder a la información solicitada ha sido un cuestionario online construido a medida para los términos y objetivos definidos por el equipo de trabajo. En ambos casos, el instrumento utilizado para la recogida de datos ha sido Tableau, un software de inteligencia de negocio y análisis rápidos.

La primera investigación se ha realizado entre los meses de marzo y abril de 2019. La muestra participante ha sido de 180 empresas. El ámbito geográfico ha sido España, si bien han participado más empresas de la Comunidad de Madrid y País Vasco.

La segunda investigación se ha realizado entre los meses de noviembre de 2020 y febrero de 2021. La muestra participante ha sido de 202 empresas. El ámbito geográfico ha sido España, si bien han participado más empresas de Madrid, País Vasco y Cataluña.

¹³ Sousa, M.J .; Pesqueira, A.M .; Lemos, C .; Sousa, M.R. Toma de decisiones basada en Big Data Analytics para la gestión de personas en organizaciones sanitarias. J. Med. Syst. 2019, 43, 290

El primer cuestionario fue diseñado por The Key Talent, ICADE Business School y la Universidad de Deusto y para el segundo proyecto se unió la Universidad Ramón Llull. La información se ha recogido a través de un cuestionario online compuesto por 22 preguntas, en el primer caso y 32 en el segundo, que incluye tanto preguntas abiertas, como de respuesta múltiple y elección única, formuladas a partir de las conclusiones alcanzadas en reuniones con responsables de áreas de gestión del talento en las que se analizaron los procesos más críticos. Se ha dirigido a las direcciones y/o departamentos de recursos humanos y departamentos o áreas de gestión de talento. El cuestionario se construyó para facilitar el progreso en las respuestas, de manera que se hacía un recorrido por todo lo que es el ciclo del talento.

Este trabajo pretende mostrar la medición del grado de digitalización del ciclo de talento de empresas ubicadas en España, con independencia de su origen y las diferencias que pueden resultar de los dos momentos de análisis. Los resultados obtenidos muestran un recorrido diferente, en cuanto a la profundidad de la digitalización, según sea la fase de la gestión del talento.

4 Análisis de los datos

Perfil de las empresas

Ambas investigaciones se han centrado en empresas de más de 49 trabajadores. En ambos casos, las empresas con una plantilla menor no superan el 14% de la muestra. El tamaño de empresa ha priorizado la participación de empresas con una plantilla superior a los 49 empleados. Cifra elegida a priori por considerar que las empresas que superan ese tamaño disponen de medios más avanzados en términos de metodologías de gestión de talento y de digitalización. De hecho y si se observan los intervalos definidos para identificar las empresas participantes, en la primera investigación, el 50% de las empresas tenían en su plantilla a más de 1.000 trabajadores. Mientras, en la segunda investigación, el porcentaje de empresas con una plantilla por encima del millar de empleados ascendió al 57%.

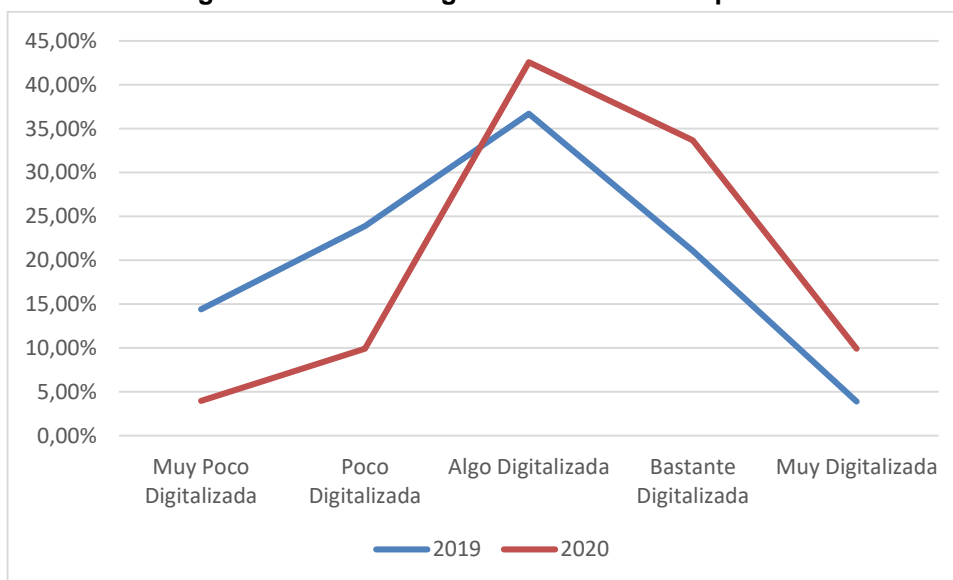
A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta agrupados por contenidos. Se han mantenido aquellos correspondientes a preguntas realizadas de igual forma, en las dos investigaciones, y se han añadido los datos provenientes de la segunda investigación, en aquellas preguntas añadidas a consecuencia del momento temporal en que se diseñó y envió la encuesta a las empresas participantes, noviembre 2020 a enero 2021.

Grado de digitalización de la empresa

Los participantes indicaron cómo percibían el grado de digitalización de su empresa en la gestión de los recursos humanos, en una escala Likert de 1 (“muy poco digitalizada”) a 5 (“muy digitalizada”). En 2019, el 25% de las empresas se

consideraban a sí mismas bastante o muy digitalizadas frente al 43,56 del estudio posterior. En el lado contrario, el 14,44% de las empresas contestaban en 2019 que su grado de digitalización era muy bajo frente al 3,96% que se decantan por esa contestación en el estudio de finales de 2020. (ver figura 1).

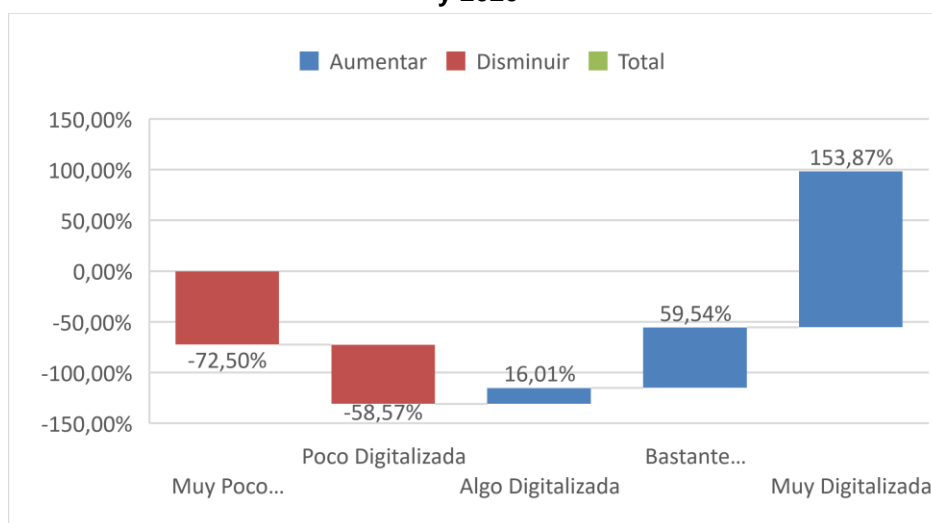
Figura 1. Grado de digitalización de las empresas



Nota. Elaboración propia.

Relativo al progreso en la digitalización entre ambos años, 2019 y 2020, destacar el incremento de un 153,87% de las empresas muy digitalizadas, y el descenso en un 72,5% de las empresas poco digitalizadas (ver figura 2).

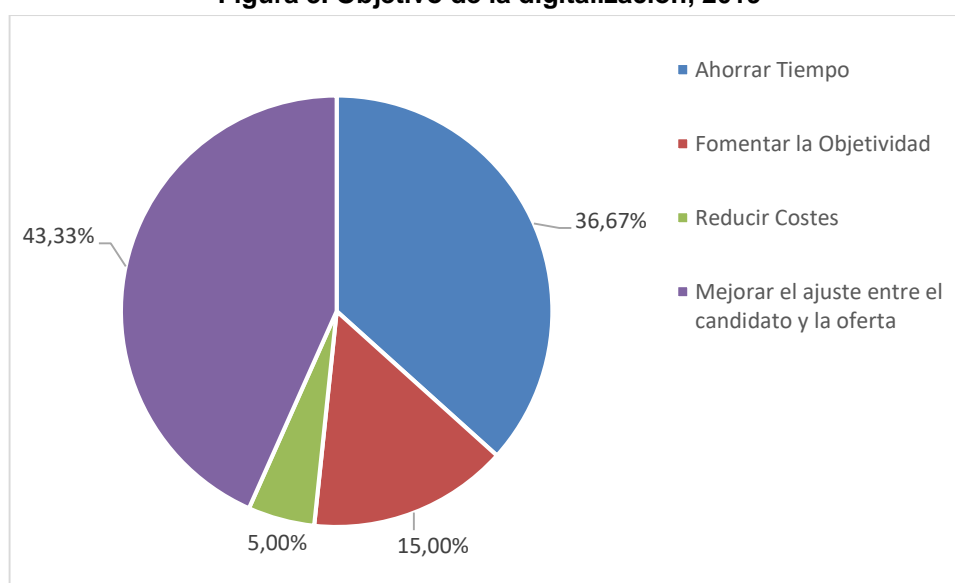
Figura 2. Progreso en el grado de digitalización de las empresas entre los años 2019 y 2020



Nota. Elaboración propia.

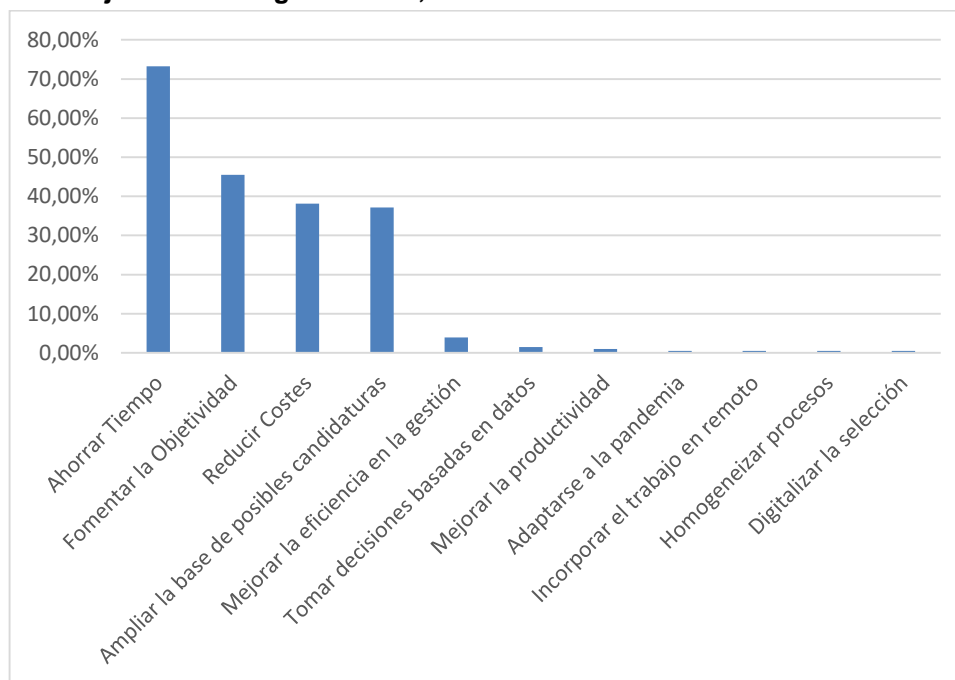
Las empresas al ser preguntadas por cuál es su principal objetivo al incorporar tecnología a los procesos de Gestión del Talento, siguen destacando la necesidad de ahorrar tiempo, en la investigación del 2019 (ver figura 3) las dos primeras metas eran en el ajuste candidato-oferta, y el ahorro de tiempo, y en el 2020 (ver figura 4) pasa a ser el ahorro del tiempo la primera de las opciones, elegida por el 73,27% de las mismas, seguido de fomentar la objetividad en las organizaciones, 45,54%. En la encuesta del último año se introdujo un campo abierto para incorporar nuevas finalidades en la digitalización, siendo la eficiencia en la gestión la respuesta más repetida. Este campo abierto permitirá identificar nuevos objetivos por los que preguntar en futuros estudios.

Figura 3. Objetivo de la digitalización, 2019



Nota. Elaboración propia.

Figura 4. Objetivo de la digitalización, 2020



Nota. Elaboración propia.

Gestión de Talento: atracción

Apenas hay diferencias en la frecuencia del uso de las redes sociales en los procesos de selección, entre un estudio y otro. En el primer caso, el 57% de las empresas las utilizaron siempre o casi siempre frente al 56,84% de la segunda oleada.

Gestión de Talento: Procesos de Recursos Humanos donde se utilizan plataformas

En la investigación de finales del 2020, se añadió el análisis del uso de plataformas en el ámbito de Recursos Humanos. Se utilizan principalmente para los temas relacionados con las Relaciones laborales, 34%: dividido en Gestión de Nóminas y Seguros Sociales (17%) y Ausencias y Vacaciones, otro 17%.

En la Gestión del Talento, su uso se desagrega en: procesos de Selección (17%), Formación y Desarrollo (16%) y Evaluación del Desempeño (15%).

Existe una incorporación de plataformas específicas tanto en los procesos de Onboarding (10%) como en los de Identificación de Talento interno (9%).

Gestión de Talento: Sistemas utilizados para gestionar procesos de selección.

En la investigación de finales del 2020 se ha medido qué tipos de sistemas utilizan las empresas para gestionar sus procesos de selección. En el 46% de las empresas encuestadas predomina el uso de sistemas informatizados para la gestión de la información (ERP's). Existe, además, un 24% de firmas que utilizan bases de datos tradicionales (p.ej. Excel) para gestionar los procesos de selección.

Gestión de Talento: digitalización de la formación

Se observa un incremento en el número de empresas que organizan sus actividades formativas en formato online. En 2019, el 21% de las empresas seguían esa pauta mientras que en 2020 alcanzó el 32%. En 2019, el porcentaje de compañías cuya formación se definía a partir de un formato online no llegaba al 1%, 0,56%, mientras que en 2020, alcanzó el 4,95%. Las empresas cuyo porcentaje de formación es online por encima del 50% fueron el 30% de las participantes en 2019 mientras que en 2020 resultaron ser el 60,89%.

Geográficamente, se advierten diferencias significativas en el País Vasco: el 58% de las organizaciones que han cumplimentado la encuesta organizan menos del 50% de sus acciones formativas en modalidad online. A pesar de ello, existe un 15% de empresas que utilizan esta modalidad de forma residual, correspondiendo un tercio de éstas a pequeñas organizaciones (1 a 5 empleados). La respuesta a esa menor inversión puede venir de la menor rentabilidad en organizar este tipo de acciones.

Gestión de Talento: Onboarding

El 98,6% de las organizaciones que participaron en el segundo estudio afirman tener un proceso de onboarding establecido frente al 96% del estudio de 2019. En relación al primer estudio, la gran diferencia es la abultada caída en reuniones presenciales, del 82% al 29%; por otro lado, se incrementaron los sistemas online de bienvenida a los nuevos empleados, además de que a medida que aumenta el tamaño de la organización hay un moderado incremento en el uso de la utilización de sistemas online (un 16% en las empresas con menos de 50 empleados frente a un 28% en aquellas con más de 5.000 empleados).

Gestión de Talento: Talento interno

En la segunda investigación, se analizó, expresamente, el uso de plataformas tecnológicas para identificar el talento interno. Su extensión alcanza al 48% de las organizaciones. El 62,4% de las organizaciones no cuenta con un sistema con el que poder conocer los conocimientos y capacidades de los empleados en tiempo real. El 38% de las empresas emplean técnicas de HR Analytics para explotar los datos de talento de sus empleados. Sin embargo, el 62,38% de las firmas todavía no utilizan ninguna técnica de análisis para explotar los datos relativos al talento

interno. En este caso, el número de empleados es un criterio clave, ya que el 64% de las organizaciones con menos de 250 empleados no cuentan con una plataforma digital que les ayude a identificar el talento interno. El 70% de las empresas no usan técnicas de HR Analytics para explotar los datos de talento de sus empleados.

Gestión de Talento: Comunicación corporativa

La comunicación corporativa ha sufrido un elevado incremento entre ambos estudios. Ha transitado de un 15% de empresas que utilizaban dicho recursos en el primer estudio a un 85,65% del segundo; y los medios de la comunicación corporativa han sido todos online. A pesar de ello, todavía existe un 14% de firmas que no cuentan con sistema alguno para comunicarse con sus empleados.

5 Conclusiones

Una hipotética limitación de la investigación es la asimetría de la muestra: preponderancia de las grandes empresas en detrimento de las más pequeñas. Cabe destacar, no obstante, que el grupo de grandes empresas es relevante por ser empresas líderes en sus sectores de actividad y pueden mostrar el camino a las pymes.

Sin embargo y a pesar de ese aparente condicionante, las corporaciones que han participado en esta investigación muestran resultados similares a los del estudio de McKinsey (2019). Dichos resultados muestran un incremento en la digitalización de las herramientas de adquisición de talento y un mayor uso de las redes sociales para atraer y buscar el talento necesario (Phillips-Wren et al., 2016; van Esch y Black, 2019). Ambas tendencias están relacionadas con el tamaño y la plantilla de las empresas: cuanto mayor es la empresa, se utilizan más herramientas digitales.

Conviene destacar que los resultados muestran un avance notable en la digitalización de las empresas. El lapso de tiempo transcurrido, un año y medio entre una y otra, ha resultado muy significativo a consecuencia de la covid-19, factor crucial que podría explicar gran parte de ese progreso.

Una vez que el candidato se convierte en empleado, la comunicación con el empleado ha virado, de una investigación a otra, al mundo online: abultada presencia de los formatos online para transferir datos y conocimiento de la empresa, y desaparición de las reuniones presenciales.

Esta tendencia también se observa en el desarrollo del personal en las organizaciones relacionadas con el crecimiento profesional y personal mediante procesos de formación. La formación de los empleados está respaldada por la Intranet y por ofertas de formación a las que pueden inscribirse. La necesidad de

mantener el pulso formativo en las organizaciones se atestigua por el incremento de compañías cuya oferta formativa supera el 50% del total de cursos que imparten.

Por último, el desarrollo del talento interno cobra fuerza y demuestra el aprovechamiento de plataformas tecnológicas y la utilización de sistemas de analítica de datos.

Presumiblemente, debido a Covid-19, las empresas han tenido que acelerar y activar las transformaciones relevantes para brindar una respuesta rápida. Ha supuesto un dar respuesta a una necesidad y se ha convertido en un reto y en una oportunidad. Implica la introducción de tecnología y la modificación de los recursos existentes, que deben ser compatibles con el crecimiento económico sostenible. Los objetivos a cubrir serán, entre otros: el cierre de la brecha de género existente, las limitaciones que enfrentan los jóvenes cuando ingresan al mercado laboral, la dificultad de reinserción laboral de las personas mayores de 50/55 años y las diferencias en las oportunidades de promoción y desarrollo profesional que afectan a las mujeres.

Probablemente, será indispensable una inversión futura hacia la digitalización de la adquisición y fidelización de talento para evitar una pérdida de eficiencia en la gestión del talento y deberá aparecer una respuesta rápida para aprovechar las nuevas oportunidades que se han presentado. La adquisición y fidelización de talento son desafíos clave para las empresas en la nueva normalidad.

REFERENCIAS

Alves, P., et al. (2020). Strategic Talent Management: The Impact of Employer Branding on the Affective Commitment of Employees. *Sustainability*, 12 (23), 9993. DOI: 10.3390/su12239993

Bersin, J. (2018). HR Technology Disruptions for 2018: Productivity, Design, and Intelligence Reign, Bersin, Deloitte Consulting LLP.

Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 44 (2), 129-136.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 23-42.

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57.

Deloitte (2020). The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Resilient generations hold the key to creating a “better normal”. <file:///C:/Users/HP%20Pavilion/Downloads/deloitte-es-hcas-2020-millennial-survey.pdf>

Devins, D., & Gold, J. (2014). Re-conceptualising talent management and development within the context of the low paid. *Human Resource Development International*, 17 (5), 514-528.

de España, B. (2017). Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014. *Other publications*, 1-257.

Expansión. (19 Febrero 2021). Pib de España. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human resource management review*, 23 (4), 290-300.

Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development’s role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12 (5), 487-507.

Gupta, P., Fernandes, S. F., & Jain, M. (2018). Automation in recruitment: a new frontier. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 8 (2), 118-125.

Hawking, P., Stein, A., & Foster, S. (2004). E-HR and employee self service: a case study of a Victorian public sector organisation. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 1, 1017-1026.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38 (3), 635-672.

Instituto Nacional de Estadística. (19 febrero 2021). Empresas por provincia y estrato de asalariados. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=305#!tabs-tabla>

Keller, S., & Meaney, M. (2017). Attracting and retaining the right talent. McKinsey & Company.

Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?. *SA Journal of Human Resource Management*, 16 (1), 1-14.

Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of labor research*, 24 (3), 365-379.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16 (2), 139-154.

Lutz, A. (2014). Nordstrom's Employee Handbook has only one rule. *Business Insider*.

Marler, J. H. (2009). Making human resources strategic by going to the Net: reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (3), 515-527.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11 (1), 86-128.

McKinsey & Company (2019) "Five Moves to make during a Digital Transformation", McKinsey Digital. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/five-moves-to-make-during-a-digital-transformation>

Meister, J. (2012). The future of work: Job-hopping is the 'new normal for millennials'. *Forbes*.

Mohapatra, M., & Sahu, P. (2018). Building a sustainable talent acquisition model in a dynamic business environment. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 9 (3), 42-52.

Monitor, I. L. O. (2020). COVID-19 and the world of work.

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., ... & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11 (12), 574.

O'Boyle Jr, E., & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology*, 65 (1), 79-119.

Observatorio Sostenibilidad (2019). Sostenibilidad en España 2018. www.observatoriosostenibilidad.com

Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision systems*, 25 (sup1), 450-462.

Populationpyramid.net (19 Febrero 2021). Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. <https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/1980/>

Rodríguez, L. F., Perona, M., Martínez, F., Reichardt, S., Del Rio, J. y Martínez, L. (2018). La digitalización de la función de RR. HH. en España. *Capital Humano*, (337).

Rozario, S. D., Venkatraman, S., Chu, M. T., & Abbas, A. (2020). Enabling Corporate Sustainability from a Talent Acquisition Perspective. *Journal of Sustainability Research*, 2 (2).

Schalk, R., Timmerman, V., & Van den Heuvel, S. (2013). How strategic considerations influence decision making on e-HRM applications. *Human Resource Management Review*, 23 (1), 84-92.

Sousa, M. J., Pesqueira, A. M., Lemos, C., Sousa, M., & Rocha, Á. (2019). Decision-making based on big data analytics for people management in healthcare organizations. *Journal of medical systems*, 43 (9), 1-10.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human resource management review*, 17 (1), 19-37.

Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. CIPD.

Tataru, C. (2019). Human Resources in the Digital Age A Manager's Realities and Perspectives. *Revista de Management Comparat International*, 20 (4), 473-480.

United Nations (UN). (2020). Shared Responsibility, Global Solidarity: responding to the socio-economic impacts of Covid-19.

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*.

Van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62 (6), 729-739.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-144.

Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 113-137.

Vinayak, P. C., & Khan, B. M. (2017). Employer branding: Sustainable competitive advantage for organisations. *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR)*, 6 (4), 27-34.

WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. *Our common future*, 17 (1), 1-91.