



**Centro Universitario de la Defensa  
en la Escuela Naval Militar**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

*El Talento como factor estratégico organizacional  
en la Guardia Civil*

**Máster Universitario en Dirección TIC para la Defensa**

**ALUMNO:** Gabriel de la Coba Santana

**DIRECTOR:** Francisco Javier Rodríguez Rodríguez

**CURSO ACADÉMICO:** 2022-2023

**Universida<sub>de</sub>Vigo**





# Centro Universitario de la Defensa en la Escuela Naval Militar

## TRABAJO FIN DE MÁSTER

*El Talento como factor estratégico organizacional  
en la Guardia Civil*

**Máster Universitario en Dirección TIC para la Defensa**  
Especialidad de Sistemas y Tecnologías de la Información

Universida<sub>d</sub>eVigo



## RESUMEN

El presente trabajo encamina su ámbito de estudio hacia la gestión de RRHH en la Guardia Civil y hacia el cambio de paradigma en la dirección de personas y la gestión del talento, junto a sus respectivos procesos. Se orienta la atención en la evaluación de la externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva (*outsourcing* y *headhunters*), y en la adopción de la estrategia de *employer branding* o Marca del empleador (ME), encaminada a generar una imagen positiva de una organización de cara a la atracción y retención del talento. El empleo de estas técnicas ha permitido generar una serie de líneas estratégicas de actuación en el ámbito de la mejora en el proceso selectivo del personal de la Guardia Civil, también aportadas en el estudio.

Por otro lado, y para entender la situación actual de la institución armada, se realiza un análisis de los modelos de gestión estratégica directiva que plantean los expertos Russel Ackoff (EE.UU, 1919-2009), Fred David (EE.UU), Igor Ansoff (Rusia, 1918-2002) y Michael Porter (EE.UU, 1947), los cuales, en la mayoría de los casos, permiten obtener información susceptible de ser empleada para la formulación de decisiones estratégicas.

Asimismo, se aplica el instrumento de planificación estratégica “5 Fuerzas de M. Porter” para evaluar el entorno competitivo actual en relación a la atracción y retención del talento en la Guardia Civil. Además, se estudia la adaptación a los cambios del entorno, la evolución de los enfoques en la dirección de personas y el análisis del valor que aporta el talento en la institución, buscando nuevas formas de crear valor, focalizando en la Marca del empleador.

En definitiva, el presente TFM aborda la importancia de la gestión del talento y de la dirección de personas como factores imprescindibles de la planificación estratégica organizacional, y su aplicación sobre la estrategia de dirección de personas basada en el talento en el seno de la Guardia Civil.

## PALABRAS CLAVE

Talento, Dirección de personas, Marca del empleador, Planificación estratégica, Cambio de paradigma



## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia por darme la oportunidad de ser quien soy y apoyarme en todas mis etapas vitales.



## CONTENIDO

Contenido .....	5
Índice de Figuras .....	7
1 Motivación, objetivos y estructura .....	9
1.1 Motivación .....	9
1.2 Objetivos .....	10
1.3 Estructura .....	10
2 Estado del arte .....	11
2.1 Análisis de modelos de gestión formulados para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales .....	11
2.1.1 Russel Ackoff .....	11
2.1.2 Fred David .....	12
2.1.3 Igor Ansoff.....	12
2.1.4 M. Porter .....	13
2.2 Cambio de paradigma en la dirección de RRHH: la gestión del talento como factor estratégico organizacional .....	14
2.3 Introducción a la Externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva: Outsourcing y headhunters.....	18
2.3.1 Ventajas y desventajas del outsourcing.....	18
2.3.2 Procesos de identificación, reclutamiento y selección en el <i>outsourcing</i> .....	19
2.4 . Introducción a la Estrategia de Marca del empleador (ME) o employer branding.....	20
2.5 . Introducción a la gestión actual de RRHH en la Guardia Civil .....	21
2.5.1 Marco normativo .....	21
2.5.2 El proceso selectivo de la Guardia Civil.....	22
3 Diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento en la Guardia Civi: Identificación de posibles áreas de mejora .....	25
3.1 Análisis el entorno competitivo actual en relación a la identificación, captación, desarrollo y retención del talento en la Guardia Civil.....	25
3.1.1 Aplicación del modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter .....	25
3.1.2 Adaptación a los cambios del entorno .....	27
3.1.3 Evolución de los enfoques de la dirección de personas y el análisis del valor que aporta el talento en la Institución .....	28
3.2 Plan de acción en dirección de personas para impulsar el talento .....	28
3.2.1 Identificación .....	29
3.2.2 Captación .....	29

3.2.3 Desarrollo .....	29
3.2.4 Retención .....	30
3.3 Conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil .....	31
3.4 Externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva en la Guardia Civil.....	32
3.4.1 Outsourcing y headhunters .....	33
3.4.2 Estrategía del employer branding o Marca del empleador (ME).....	33
3.5 Conclusiones parciales: Estrategias de mejora para la dirección de personas basadas en el talento de la Guardia Civil.....	35
4 La gestión del talento como factor estratégico organizacional en la Guardia Civil: Posibles áreas de mejora en el proceso selectivo de la Guardia Civil.....	37
5 Conclusiones y líneas futuras .....	43
5.1 Conclusiones .....	43
5.2 Líneas futuras .....	44
6 Bibliografía.....	47

## Índice de Figuras

Figura 1-1 El talento individual. (Fuente. El talento individual. Fuente: Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven.....17



# 1 MOTIVACIÓN, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

## 1.1 Motivación

Actualmente nos movemos, empresas y trabajadores, en un ambiente laboral convulso, en constante evolución y que trata de adaptarse al trabajador. La selección de personal no radica ya en la búsqueda del cumplimiento de un perfil determinado, sino en la captación de personas con talento que, además de cumplir con sus objetivos profesionales, puedan aportar valor añadido al resto de su entorno y a la empresa o institución. El talento se constituye como factor de atracción por parte de las organizaciones, pues se busca que los trabajadores puedan servirse de sus capacidades para la consecución de objetivos eficaces dentro de la estructura corporativa.

En la Guardia Civil, a pesar de –o precisamente por- tratarse de un organismo público, la gestión del talento se advierte absolutamente necesaria a fin de ofrecer un mejor servicio a la ciudadanía. Su consideración como un factor estratégico organizativo de alta importancia permitiría a la institución posicionarse como marco de referencia en la gestión de personas en el ámbito policial.

Como oficial de la Guardia Civil, y con una visión hacia el ámbito directivo, se considera que identificar, atraer, desarrollar y retener un talento que pueda transformarse en futuro liderazgo resulta crítico para el éxito de la institución en un porvenir cercano marcado por un ambiente de incertidumbre y una necesidad imperiosa de adaptación a las nuevas tecnologías.

## 1.2 Objetivos

A continuación se reflejan los objetivos que pretende abordar el presente trabajo:

- i. Conocer los criterios que lo sustentan y analizar las posibles áreas de mejora en el proceso selectivo de la Guardia Civil (captación).
- ii. Conocer cómo se gestiona el talento como factor estratégico organizacional en la Guardia Civil.
- iii. Analizar la viabilidad de herramientas como *outsourcing*, *headhunters* o *employer branding* en la institución y su repercusión como ventaja competitiva.

- iv. Analizar el entorno competitivo actual en relación a la identificación, captación, desarrollo y retención del talento en la Guardia Civil (por ejemplo con la aplicación del modelo de las 5 *Fuerzas de M. Porter*).
- v. Identificar un plan de acción en dirección de personas para impulsar el talento dentro de la conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil que genere valor añadido a la Institución.
- vi. Analizar las estrategias de mejora para la dirección de personas basada en el talento de la Guardia Civil, identificando las medidas de actuación susceptibles de ser aplicadas.

### 1.3 Estructura

En el siguiente capítulo se abarcan varios temas que permiten ubicar al lector en un contexto de comprensión suficiente para vislumbrar los motivos que han originado el cambio de paradigma en la dirección de RRHH, permitiendo que la gestión del talento pueda ser considerada como un factor estratégico organizacional. Asimismo, se analizan los modelos de gestión formulados para la adopción de decisiones estratégicas institucionales. Por otro lado, se estudia la externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva: outsourcing, headhunter y la estrategia de Marca del empleador (ME). Por último, y dentro del ámbito de la dirección de las personas en la Guardia Civil (GC), se detalla en profundidad el proceso selectivo de personal para la institución.

En el tercer capítulo se analiza el entorno competitivo de la Institución y para ello se aplica el modelo de las 5 *Fuerzas de M. Porter*. Posteriormente, se detalla la adaptación a los cambios del entorno y la evolución de los enfoques de la dirección de personas y el análisis del valor que aporta el talento en la Institución.

En este mismo capítulo se constituye como elemento clave el plan de acción en dirección de personas para impulsar el talento y en la conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil, destacando los factores que influyen en la consecución del mismo. En este análisis se profundiza en la identificación, captación, desarrollo y retención del personal.

Por otro lado, se vislumbra la rentabilidad que obtendría la Guardia Civil con la externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva y también de la estrategia del *employer branding o marca del empleador* (ME).

En el cuarto capítulo, y una vez contextualizado el marco de referencia del proceso selectivo que se materializa en la GC, se profundiza en las posibles áreas de mejora en el proceso selectivo de la Guardia Civil (captación).

En el quinto y último capítulo, se presentan las conclusiones ahondado en las motivaciones y los objetivos de la investigación, arrojándose los extremos de mayor interés de forma resumida que se pudieron obtener tras la confección del presente trabajo. Paralelamente, se contemplan las líneas futuras que se podrían investigar en caso de que se dispusiera de mayor tiempo.

Para el tema de investigación propuesto se hará uso de una metodología cualitativa. Se recurrirá a fuentes primarias, como estudios estadísticos, análisis, libros, fuentes documentales, etc., pero sin dejar de lado las secundarias, como artículos, entrevistas o nociones colaterales.

## 2 ESTADO DEL ARTE

### 2.1 Análisis de modelos de gestión formulados para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales

La gestión estratégica directiva, como es de esperar en una disciplina de tanta importancia organizativa, presenta una historia de constante evolución que, en el momento actual, se manifiesta en diferentes variables recogidas en los llamados “*Modelos de gestión estratégica directiva para la toma de decisiones*”. Se trata de establecer estándares de conducta en las organizaciones que las capaciten para asegurarse una posición competitiva en el entorno en el que se mueven.

Entre los mayores exponentes de estos planteamientos estratégicos se encuentran los expertos Russell Ackoff (EE.UU, 1919-2009), Fred David (EE.UU, 1967), Igor Ansoff (Rusia, 1918-2002) y Michael Porter (EE.UU, 1947). Cada uno de ellos incide en aspectos diferentes de la gestión estratégica que, a su vez, convergen en la mejora integral de sus funciones.

A continuación se resumen los principales aspectos teóricos relativos a cada uno de ellos.

#### 2.1.1 Russell Ackoff (EE.UU, 1919-2009)

El modelo de Russell Ackoff, conocido como “*Modelo de Planeación Interactiva*”<sup>1</sup>, se cimienta en tres principios básicos que se exponen a continuación:

- Principio de participación: los trabajadores de todos los niveles de la organización han de participar en la planeación estratégica, lo que redundará en un proceso de aprendizaje y desarrollo personal y profesional que, a su vez, es esencial para la mejora continua de la organización gracias al aporte individual de todos sus integrantes que mejorarán, de este modo, su valía colectiva.
- Principio de continuidad: Los planes están basados en predicciones que no necesariamente van a cumplirse con exactitud. Esto conlleva que sean necesarias revisiones y adaptaciones

---

<sup>1</sup>[Planeación estrategia para Interactivistas. Modelo de Russell L. Ackoff] (s.f). Isotools. <https://www.isotools.org/2021/01/06/planeacion-estrategia-para-interactivistas-modelo-de-russell-l-ackoff/>

de los planes según se vayan aproximando en el calendario los plazos temporales, ya que las condiciones finales se conocen de una manera más realista.

- Principio holístico: Según Ackoff, cuantos más niveles se planifiquen de forma simultánea, mejores serán los resultados y menor la posibilidad de error. Son claves de este principio la armonía y la integración entre las distintas partes que componen el sistema, coordinándose la planificación en los todos los niveles de la organización.

En este modelo, en resumen, se resalta la necesidad de comprender y acometer la naturaleza de los cambios de manera global. De este modo, se persigue desarrollar una mejor visión del entorno, a fin de afrontar con garantías los cambios que van surgiendo. Ackoff traza la idea de qué, *“si la planificación se desarrolla de manera continuada, la organización estará permanentemente actualizada y mantendrá una ventaja estratégica ante la competencia”*<sup>2</sup>.

### 2.1.2 Fred David (EE.UU, 1963)

Este experto propone un modelo de orientación metódico para la toma de decisiones en la organización que se nutrirá de datos e información tanto cualitativos como cuantitativos y es de aplicación en entornos de incertidumbre; es decir, cuando no se puede calcular la probabilidad de estados futuros de la economía por falta de información.

*“Fred propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y es de aplicación en entornos de incertidumbre”*<sup>3</sup>.

Contempla tres etapas diferenciadas: una primera de formulación de estrategias en la que se investigarán, entre otras, las fortalezas y amenazas de la organización; otra de ejecución de las estrategias propuestas, en la que toda la organización, disponiendo de los recursos productivos necesarios, deberá verse involucrada en la consecución de objetivos comunes; y una etapa final de evaluación de las estrategias aplicadas, durante la que se establecen un marco para la valoración de aquellas, un procedimiento consistente en una serie de preguntas que han de repetirse sistemáticamente a fin de mostrar resultados útiles, así como un método para la medición del desempeño de la empresa, todo ello en función de ésta y del sector en el que opera.

### 2.1.3 Igor Ansoff (Rusia, 1918-2002)

El modelo de Igor Ansoff propone una disposición de conceptos por medio de la cual se ejecuta una aproximación sistemática para la toma de decisiones estratégicas.

Ansoff analiza *“la expansión y diversificación empresariales a través de una secuencia de decisiones. En la base del modelo están los conceptos de análisis de desvíos, diferenciación entre lo previsto y lo realizado y aprovechamiento (sinergia) de las competencias combinadas de dos departamentos o empresas”*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup>[Planeación estrategia para Interactivistas. Modelo de Russell L. Ackoff] (s.f). Isotoools. <https://www.isotoools.org/2021/01/06/planeacion-estrategia-para-interactivistas-modelo-de-russell-l-ackoff/>

<sup>3</sup>[Modelo de Fred R David] (s.f). Isotoools. <https://www.isotoools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>

<sup>4</sup>[Ansoff Igor] (s.f). Isotoools. <https://knowow.net/es/cieeconcom/gestion/ansoff-igor/>

### 2.1.4 Michael Porter (EE.UU., 1947)

El modelo de las *Fuerzas de Porter* es un “*modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria para poder desarrollar una estrategia de negocio*”.<sup>5</sup>

Según el autor, toda organización posee una estrategia competitiva, que él describe como “*la combinación de los objetivos que pretende alcanzar y los medios que empleará para ello*”.

En este modelo se plantea que, aplicando a una industria o sector las cinco fuerzas que plantea el autor, se logra un mejor análisis del posible grado de competencia en ella. De este modo se obtiene una apreciación más acertada de su *atractivo*; es decir, de la conveniencia para la organización que realiza el estudio de comenzar a competir en ese sector. Asimismo, en el caso de una empresa que aplicase este modelo dentro de su sector, se alcanza un mejor análisis de su entorno y, en consecuencia, una mejor caracterización de oportunidades y amenazas.

Las “cinco fuerzas”<sup>6</sup> que este modelo considera que han de aplicarse a un determinado sector son:

a) *Rivalidad entre competidores.*

Se analiza el hecho de que la concurrencia de diversas empresas competidoras de determinada industria se expresará, además de entre otras circunstancias, en que se desarrollará una necesidad persistente de reajustar o disminuir precios para mantener la cuota de mercado y de mantener una innovación constante.

b) *Amenaza de entrada de nuevos competidores.*

Se focaliza en que los competidores que ya existan o puedan surgir en un ámbito comercial intentarán ocupar lo antes posible toda la cuota de mercado disponible, incluso ofreciendo un valor añadido que no se haya contemplado. Anticiparse, determinando la cantidad de competidores nuevos contra los que se tendrá que contender, y analizar correctamente el grado de amenaza que suponen para los intereses de la organización ayudará a proteger el segmento de actuación.

c) *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*

Se enfatiza el hecho de que los productos sustitutos se convierten en una fuerza comercial intensamente amenazadora cuando cumplen requisitos como ofrecer mejor calidad, que el coste de la transición no resulte elevado y que su precio sea inferior.

d) *Poder de negociación de los proveedores.*

Se plantea el escenario de que el mercado se vuelve tanto más atractivo cuanto mayor es la organización de los proveedores, su disponibilidad de recursos y su capacidad de modificar condiciones sobre volúmenes y precios de los mismos –incluyendo plazos de entrega, formas de pago

<sup>5</sup>[Las Fuerzas de M.Porter] (s.f). Traveladvisorguil. <http://blog.traveladvisorsguild.com/gestion-estrategica-i-las-fuerzasdeporter/#:~:text=El%20modelo%20de%20las%20fuerzas%20de%20Porter%20es%20un%20modelo,desarrollar%20una%20estrategia%20de%20negocio.>

<sup>6</sup>[Las Fuerzas de M.Porter] (s.f). Foro Capital pymes. <https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

e incluso estándares de calidad de los productos-. De este planteamiento se desprende que una más escasa variedad de proveedores otorga un menor margen de negociación al cliente.

*e) Poder de negociación de los consumidores.*

Se contempla que el consumidor es una de las más poderosas fuerzas que confluyen en la elaboración de las estrategias empresariales. El cliente, en su variedad de necesidades, disfruta en la actualidad de una gran libertad y pujanza para exigir una mayor calidad del producto o servicio, forzar disminuciones de precios o solicitar servicios extra.

Igualmente, se hace destacar que conforme a lo indicado en los objetivos del presente trabajo, en el siguiente capítulo se realizará una aplicación de este modelo sobre la Institución. Por tanto, se detallará de forma teórica y práctica la influencia de las cinco fuerzas en la Guardia Civil.

## **2.2 Cambio de paradigma en la dirección de RRHH: la gestión del talento como factor estratégico organizacional**

Antes de profundizar en la gestión del talento y su evolución hasta el momento actual, es importante mencionar los desafíos que provocan que nos encontremos en un ambiente convulso.

En un contexto situacional, los constantes y sustanciales cambios que se producen a diario en varias territorios del mundo acentúan la desigualdad entre el modelo de sociedad desarrollado y el modelo de sociedad en vías de desarrollo. Teniendo en cuenta que actualmente no atravesamos un momento de esplendor económico, social o cultural en ninguna región del mundo (todo ello ocasionado en gran medida por la reciente situación pandémica y los estragos sanitarios, sociales y económicos derivados de ella, así como la actual crisis energética motivada por diversos conflictos bélicos), se debe luchar por la consecución de objetivos institucionales destinados a la materialización de movimientos de ámbito social que traten de reducir las brechas existentes.

Esta proliferación de circunstancias adversas ha propiciado, dentro de este ambiente convulso, el auge de la tercera revolución industrial. Esto se aprecia con claridad en la presencia de la digitalización de la industria, hecho que impacta en el modelo de vida de los ciudadanos, añadiendo transformación tecnológica en varios ámbitos sociales que anteriormente no requerían de tal industrialización. Este cambio radical implica riesgos en el control y acentúa la proliferación de la brecha digital y la exclusión social permanente.

Dentro de este desafío, y en relación con los medios de comunicación y las redes en general, surgen problemas éticos que se manifiestan en situaciones relacionadas con el descontrol de la información y la aparición de vulnerabilidades, pues la posibilidad de la obtención de datos individuales y colectivos de forma indiscriminada, como es el caso del análisis del “big data”, desemboca posteriormente en técnicas de manipulación y control por parte de los dirigentes políticos y las grandes corporaciones privadas. Esto se acentúa a causa de la inexistencia de un marco legal y jurídico de protección ante la proliferación de conductas contrarias a lo socialmente esperado en este ámbito, y que engrosan el corpus de lo que actualmente se denomina ciber-delincuencia, una tipología delictiva en auge y extensión constantes.

Por otro lado, también nos encontramos con fenómenos socioeconómicos relativos a estos avances de la sociedad de la información, contrastados en la incontestable generación de procesos de exclusión social con motivo de la brecha digital. En el asunto de estudio, queda patente que la información ostenta un papel fundamental en el contexto social, cultural y económico de los ciudadanos. De ahí que la desinformación o incluso su manipulación por parte de terceros sean herramientas generadoras de desviaciones sociales que alejan a la población de la situación de bienestar social esperada.

Volviendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales, podemos afirmar que en el pasado las empresas estaban centradas en el enfoque clásico de la administración, es decir en el “número de horas-instrucción” y en estadísticas en materia de capacitación, y hoy en día se requiere que los departamentos de desarrollo de personal se encaucen a lograr una mejor afiliación y sentido de pertenencia de los individuos con su trabajo.

Existen empresas que han llevado a cabo estos procesos con éxito centrandose sus estrategias de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, unido a implementaciones tecnológicas y crecimiento organizacional.

En definitiva, el cambio de paradigma es una realidad. Cronológicamente, se pueden destacar los siguientes hitos que han constatado dicha evolución:

- i. En los albores del siglo XX se comienzan a entender los mecanismos productivos de un modo más evolucionado, pasando del concepto de “hombre-máquina” a una organización más humanizada, lo que da lugar al surgimiento de formas iniciales de gestión metódica del personal en el seno de las empresas.
- ii. A partir de la década de los 80 del propio siglo XX, la administración del personal comienza a ser conocida como “Recursos Humanos”. Aparece el concepto de dirección estratégica y los trabajadores comienzan a ser reconocidos como un recurso esencial para las organizaciones empresariales.
- iii. En los años finales del siglo pasado y primeros del actual, las empresas empiezan a concienciarse de la importancia de la gestión del talento, con lo que la dirección de personas toma un sesgo fundado en las aptitudes personales de los diferentes miembros de la plantilla y sus interacciones.
- iv. En conclusión y según Lunas Arocas *“El departamento de gestión del talento se establece como un nuevo marco conceptual basado en los recursos y capacidades que integra lo mejor de las relaciones humanas en la empresa”*<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT). Madrid: Pirámide.

A continuación se profundizará en el talento en la sociedad actual. Para ello, se analiza la gestión del mismo empezando por la definición de dicho concepto según la RAE:

- *“Inteligencia. La capacidad de entender.*
- *Aptitud. La capacidad para desempeñar algo.*
- *Persona inteligente o apta para determinada ocupación.*
- *Moneda de cuenta de los griegos y romanos”<sup>8</sup>.*

Por otro lado, dependiendo del autor, el talento hace referencia a *“las capacidades que puede poseer un individuo, el entendimiento y desempeño, y a un individuo con dichas capacidades”<sup>9</sup>.*

Existen diferentes definiciones, según Ulrich (2006) el talento es *“una simple fórmula: competencia x compromiso x contribución. Esta fórmula requiere de tres elementos fundamentales e irremplazables: competencia, compromiso y contribución”<sup>10</sup>.*

Asimismo, este autor contempla que *“la gestión del talento requiere encontrar las competencias adecuadas, el compromiso adecuado y la contribución adecuada de tal forma que los tres multipliquen y no sumen en la ecuación del talento”<sup>11</sup>.*

Dicha fórmula fue estudiada por Luna Arocas, pudiendo constatarse que *“la competencia hace referencia a las habilidades, conocimiento y valores para el puesto del trabajador. El compromiso se refiere a aquellos valores que hacen que el empleado se sienta parte de la empresa. Y, por último, la contribución, que busca ofrecer a los trabajadores un sentido personal a sus propósitos y significado a su trabajo”<sup>12</sup>.*

Debido a la aceleración del proceso de globalización en las últimas décadas, este capital humano ha de dar respuesta al desafío competitivo al que están sometidos los países, las empresas y los propios individuos; será a través de las estrategias de gestión de las personas como se determine la versatilidad de los recursos humanos, así como su flexibilidad y capacidad de adaptación para atender a las demandas de su entorno, tanto internas como externas.

El talento humano es uno de los recursos más valiosos existentes en las organizaciones, y su papel para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia. Son los individuos vinculados a la empresa los que llevan a cabo el cumplimiento de las metas comunes.

Mantienen una cultura corporativa en búsqueda de un bienestar colectivo a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes, y a través de procesos psicológicos (motivación, inteligencia, percepción, atención, emociones, lenguaje, entre otros) que interactúan con las variables contextuales que determinarán la conducta organizacional.

---

<sup>8</sup> Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23ª ed.).

<sup>9</sup> Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT). Madrid: Pirámide.

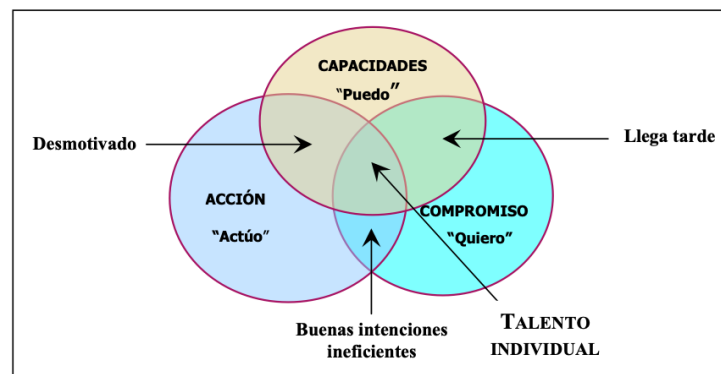
<sup>10</sup> Ulrich, D. (10 de septiembre de 2006). The talent trifecta. Workforce Management, págs. 32-33.

<sup>11</sup> Ídem.

<sup>12</sup> Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT). Madrid: Pirámide.

Jericó (2001), en materia de teorías y principios acerca de la gestión del talento, señala lo siguiente: *“El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo [...]. Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultado aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha podido adelantar”*<sup>13</sup>.

En la siguiente gráfica, denominada *“el talento individual”*, se relacionan los tres elementos y se especifica la manera en que cada uno de ellos incide en el talento del individuo y cómo esto se puede ver reflejado en los resultados esperados por la organización.



**Figura 1 – El talento individual. Fuente: Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven.**

De todo ello se desprende que en la sociedad actual el talento es primordial en las organizaciones, así como que cada departamento ha de contribuir al logro de las metas corporativas tratando de potenciar la gestión de la aptitud humana. Todo esto adquiere una relevancia capital en el entorno organizativo y social actual, altamente competitivo, al asentar en el aprovechamiento de las capacidades y aptitudes de cada persona la garantía de obtener todo su potencial y facultarla así para entregar lo mejor de sí misma en las actividades laborales asignadas.

Según Elena Sánchez, profesora de recursos humanos en la Escuela de Organización Industrial (EOI), *“las nuevas generaciones prestan menos atención al salario y valoran cada vez más el proyecto profesional, hacer algo con lo que disfruten”*. En esta aportación se puede apreciar el cambio de paradigma en las generaciones actuales que se ha mencionado anteriormente.

Por último, se considera que la dirección de personas es la responsable de garantizar que las personas, espacios y entornos sean los correctos, pues como sostiene Luna Arocas, *“la verdadera esencia del talento es comprender que las personas tienen la riqueza intelectual para poder hacer crecer la organización, siempre y cuando sean las personas correctas en los espacios correctos y en los entornos correctos”*<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. Gestión Joven.

<sup>14</sup> Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT). Madrid: Pirámide

## 2.3 Introducción a la Externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva: Outsourcing y headhunters

La externalización de servicios (*outsourcing*) es el proceso mediante el cual una compañía u organización identifica determinados procesos dentro de su rutina que pueden optimizarse involucrando en los mismos a terceros, generalmente empresas o profesionales que son subcontratados para ejecutar los procesos identificados.

Esto permitirá reducir costes empresariales y concentrarse en aquellas actividades consideradas esenciales o medulares, es decir, las que aportan resultados y beneficios.

Dentro de los servicios que suelen externalizarse con más frecuencia con resultados positivos destacan la planificación y los procesos de reclutamiento, aunque otras funciones, como el diseño web, el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas, las finanzas o el alquiler de equipos para la realización de actividades productivas van abriéndose paso en la lista de opciones.

En todo el proceso de la externalización es imprescindible el compromiso mutuo entre la consultora que realiza la labor de *outsourcing* y la organización que la contrata.

### 2.3.1 Ventajas y desventajas del outsourcing

En cuanto a las ventajas de la externalización de servicios en el ámbito de los RR.HH., se evidencia que:

- Gracias a la especialización del *outsourcer* en la actividad que desarrolla, la gestión de las personas no será para la empresa contratante motivo de ralentización de los proyectos del día a día, viéndose así favorecidas la flexibilidad de la organización y la calidad del servicio.
- El coste fijo pasará a ser variable, pues vendrá definido en función del tiempo convenido y el proyecto realizado.
- Las organizaciones pueden disponer de expertos en cada área de la gestión de personas de forma ágil y eficiente, quedando así liberado de esta carga el personal de la empresa contratante.
- Se garantiza la aplicación de las últimas herramientas en gestión y optimización de personas para la mejora funcional.

Respecto a las desventajas, se deben considerar:

- Pérdida de identidad al delegar en consultoras la gestión de los RR.HH., siendo necesario incrementar el esfuerzo en mantener la confidencialidad en la relación de *outsourcing*.
- Pérdida de competencias específicas del departamento de RR.HH. y dependencia del *outsourcer*.
- Posibilidad de pérdida de compromiso y sentimiento corporativo por parte de los trabajadores.

### 2.3.2. *Procesos de identificación, reclutamiento y selección en el outsourcing*

En el proceso de identificación, reclutamiento y selección de personal se entiende por *outsourcing* aquellas acciones de contratación en las que el *outsourcer* lleva a cabo todo el proceso hasta que los candidatos realizan la última entrevista con la empresa cliente, siendo ésta en la que se toma la decisión definitiva. Este tipo de procesos pueden ser realizados en conjunto por la empresa cliente y el *outsourcer* o solo por este; aunque sería conveniente que algunas de las etapas que se mencionan en el siguiente apartado, fuesen controladas por la empresa cliente:

- a) Identificación, definición y designación de la oferta de empleo.
- b) Redacción del contenido del contrato.
- c) Socialización del nuevo empleado.

Por su parte, el *outsourcer* debe realizar, siempre en estrecha colaboración con la empresa cliente, los siguientes procesos:

- a) Reclutamiento y atracción de nuevos candidatos.
- b) Recepción y selección de currículos (CV).
- c) Contacto con los candidatos.
- d) Redacción y publicación de la oferta de empleo.
- e) Realización de pruebas y entrevistas en el proceso de selección.

Estas acciones, gracias al avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), se suelen realizar en la actualidad on-line mediante los portales web de las consultoras o de las propias empresas, e incluso en blogs y redes sociales (RRSS). En estos casos se las denomina acciones de “*e-Recruiting*”, y son llevadas a cabo por los conocidos *Headhunters* o cazatalentos.

Si bien existen numerosas empresas que siguen reclutando personal directamente, cuando se trata de puestos de perfil alto o complejo es ideal el recurso al *outsourcing* o al cazatalentos, ya que en ocasiones, si no se cuenta con el personal adecuado para ello, buscar, encontrar y evaluar a este tipo de candidatos puede ser contraproducente para las actividades cotidianas de la empresa, que se verán obligadas a insertar procesos de reclutamiento en ocasiones largos e intrincados en medio de los procesos productivos habituales, con el consiguiente perjuicio económico que pudiera generarse al dilatar estos.

En ocasiones, contar con herramientas precisas basadas en técnicas numéricas (matemáticas) es la mejor baza para localizar al candidato ideal. Se han de utilizar métricas y test específicos para cada selección según el perfil que corresponda, como pueden ser; “*el test de comportamiento, de razonamiento, de personalidad, de habilidades comerciales, de inteligencia emocional o pruebas grafológicas...*”<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>[Outsourcing] (s.f). Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>

De esta manera, lo habitual es que las empresas recurran al cazatalentos cuando:

- a) *“Necesitan de un consultor especializado que domine el campo de búsqueda mejor que ellas mismas”*<sup>16</sup>.
- b) *“Por razones de confidencialidad para una posición concreta”*<sup>17</sup>.
- c) *“Porque necesiten un tercero imparcial para asegurar, por ejemplo la limpieza del proceso”*<sup>18</sup>.

Los consultores de talento suelen ser ejecutivos, la mayoría con vasta experiencia empresarial y profundo conocimiento del sector en el que operan, ya sean banca, telecomunicaciones, distribución, farmacia, etc. Estos cultivan la búsqueda directa, es decir, contactan solo con aquellos candidatos que cumplen los requisitos que exigen sus clientes, las empresas, esto es, encontrar a profesionales altamente cualificados, y nunca trabajan para el candidato, sino que tratan de conquistar su interés. Según José Ignacio del Barrio, socio de Ackermann: *“un 95% de las posiciones que tenemos que cubrir encaja con personas que están en activo y satisfechas con el puesto que desempeñan, por eso es necesario utilizar nuestro conocimiento del sector para explicar que el cambio supone una mejora en su carrera”*<sup>19</sup>.

## **2.4 Introducción a la Estrategia de marca del empleador (ME) o employer branding**

El *employer branding* es un concepto que hace referencia a la imagen que proyecta de sí misma una empresa en su calidad de entidad empleadora. También es el conjunto de técnicas de marketing y comunicación, implantadas en el área de recursos humanos, utilizadas para captar y fidelizar al talento por parte de una empresa. *El Employer Branding* tiene como objetivos principales la atracción y fidelización del trabajador; lo cual busca conseguir tras implantar un conjunto de estrategias en la organización de modo que ésta resulte más atractiva.

Precusores como Amble y Barrow acuñaron antes que nadie el término *Employer Branding* (1996), que corresponde, según ellos, al *“conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos proporcionados por el empleo e identificados con la marca empleadora”*<sup>20</sup>.

Con el progreso de los estudios en esta materia, nuevas definiciones han sido ideadas para el término. Sullivan, en 2004, define *Employer Branding* como una *“estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales, así como stakeholders próximos, en relación a una empresa en particular”*<sup>21</sup>.

---

<sup>16</sup> [Externalización de servicios] (s.f). Ekon. <https://www.ekon.es/blog/externalizacion-de-servicios-ventajas/>

<sup>17</sup> [Procesos de selección] (s.f). Blogempleo. <https://blogempleo.camaravalencia.com/por-que-externalizar-un-proceso-de-seleccion-2/>

<sup>18</sup> [Reclutamiento del personal] (s.f). Talentclue. <https://blog.talentclue.com/bid/313079/outsourcing-de-rrhh-la-externalizaci-n-del-reclutamiento-de-personal>

<sup>19</sup> [aseveración de Ackermann] (s.f). Expansión. <https://www.expansion.com/emprendedoresempleo/empleo/2016/03/04/56d9ca2bca4741d0658b4661.html>

<sup>20</sup> Barrow, S., & Ambler, T. (30 de October de 1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), págs. 1885-206.

<sup>21</sup> Sullivan, J. J. (23 de Febrero de 2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Obtenido de ER Daily: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Otros, como Backhaus y Tikoo, también alrededor de 2004, plantearon un marco conceptual en el que definieron *Employer Branding* como “*el proceso de generar una identidad empleadora única y fácilmente reconocible, y la marca del empleador como un concepto diferenciador de la firma*”<sup>22</sup>.

En resumen, podríamos afirmar que el término anglosajón, de uso ya común en nuestro idioma, hace referencia al “proceso de identificar y formar un mensaje de marca de empresa mediante técnicas de marketing para lograr atraer y retener a los candidatos mejor cualificados para el puesto”<sup>23</sup>.

El mercado laboral actual es un escenario en dura pugna comercial, por lo que las organizaciones necesitan integrar en sus plantillas a los mejores profesionales de cada sector. Sin embargo, estos profesionales no solo escasean, sino que disponen de cada vez más medios a su alcance (redes sociales, blogs, opiniones de empleados...) para conocer la idiosincrasia de cualquier empresa, y así determinar si les interesa o no formar parte de ella.

Mediante la estrategia del *employer branding* o *Marca del empleador (ME)* “*se busca generar referencias y reputación corporativa*”<sup>24</sup> (es decir, hacer las organizaciones atractivas para los mejores profesionales) a fin de lograr la atracción y captación del talento.

En esta nueva era de búsqueda del personal ideal, denominada “*talentismo*” por uno de los máximos gurús de la gestión del talento, Juan Carlos Cubeiro, la clave se sitúa en conseguir que las personas con capacidades más afines a nuestros objetivos organizativos sean las que quieran entrar en nuestra organización. Se busca atraer talento intentando conseguir que nuestra organización resulte atractiva para los mejores a través de, entre otros instrumentos, las referencias de la institución, la difusión de sus valores y su reputación corporativa, reflejada en las memorias elaboradas de RSC (Responsabilidad Social Corporativa).

## 2.5 Introducción a la gestión actual de RRHH en la Guardia Civil

En el presente apartado y en sus subdivisiones se establecerá el marco normativo en el que se encuadra la gestión de los recursos humanos en la Guardia Civil, citando asimismo las bases jurídicas en las que se asienta.

### 2.5.1. Marco normativo

El *Real Decreto 131/2018, de 16 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de ordenación de la enseñanza en la Guardia Civil*, en su artículo dos, define el proceso selectivo como:

*“El sistema de selección que consiste en la comprobación y calificación de determinados méritos tanto de los aspirantes admitidos a las pruebas para establecer su orden de prelación en el proceso selectivo de acceso a las distintas escalas, como de los guardias civiles que opten a una actividad formativa encuadrada en las enseñanzas de perfeccionamiento o de altos estudios profesionales”*<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> Backhaus, K., & Tikoo, S. (Agosto de 2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-513.

<sup>23</sup> Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2004). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*, 33(4), págs. 13-20

<sup>24</sup> [Employer Branding] (s.f). Iebschool. <https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>

<sup>25</sup> Real Decreto 131/2018, de 16 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de ordenación de la enseñanza en la Guardia Civil

La Ley 29/2014, de 28 de noviembre, del Régimen de Personal de la Guardia Civil, establece en su artículo 24 que:

*“La planificación de los recursos humanos en la Guardia Civil tiene como objetivo contribuir a la consecución de la máxima efectividad en la prestación de los servicios mediante la dimensión adecuada de las plantillas de efectivos en sus diferentes escalas y empleos”<sup>26</sup>.*

Asimismo, un conjunto de textos normativos que vislumbran extremos de interés en el objeto de estudio en su ámbito legal, y que en consecuencia, rigen los procesos selectivos serían:

- *Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales.*
- *Ley 29/2014, de 28 de noviembre, de Régimen del Personal de la Guardia Civil.*
- *Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería.*
- *Real Decreto 131/2018, de 16 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación de la Enseñanza en la Guardia Civil.*
- *Orden del Ministerio de la Presidencia de 9 de abril de 1996 por la que se aprueban las bases y circunstancias aplicables a los procesos selectivos para ingreso en los centros docentes militares de formación para el acceso a la Escala de Cabos y Guardias de la Guardia Civil, y sus modificaciones posteriores, excepto para el cuadro médico de exclusiones y en lo que no se oponga a lo dispuesto en el Reglamento de ordenación de la enseñanza de la Guardia Civil aprobado por Real Decreto 131/2018, de 16 de marzo.*
- *Orden PCI/155/2019, de 19 de febrero, por la que se aprueban las normas por las que han de regirse los procesos de selección para el ingreso en los centros docentes de formación para la incorporación a la Escala de Cabos y Guardias de la Guardia Civil, según lo recogido en la Disposición transitoria primera.*
- *Cada una de las resoluciones por las que se aprueban las convocatorias de acceso a las diferentes escalas.*

Por lo que respecta a los procesos selectivos para la incorporación a la Escala de Cabos y Guardias, de Suboficiales y Oficiales y al curso de capacitación para el ascenso al empleo de cabo, son dirigidos por la Jefatura de Enseñanza. La finalidad del proceso de selección es satisfacer las necesidades de los recursos humanos de la Guardia Civil, a la par que elegir a los candidatos más idóneos para la institución.

### *2.5.2. El proceso selectivo de la Guardia Civil.*

Este proceso se podría resumir como la búsqueda del candidato que se ajuste lo máximo posible al perfil. Al tratarse de un organismo público, que genera vacantes con una periodicidad relativamente constante, se tiene un perfil determinado que se basa en unas competencias exigidas.

---

<sup>26</sup> Ley 29/2014, de 28 de noviembre, del Régimen de Personal de la Guardia Civil

Tanto en primeras incorporaciones como en promociones internas, se trata de atraer a candidatos potencialmente cualificados para ocupar uno o varios puestos vacantes.

El ingreso a la Escala de Cabos y Guardias se produce por el sistema de acceso directo. Para el ascenso al empleo de Cabo se accede por el sistema de concurso-oposición. Por su parte, a las Escalas de Suboficiales y Oficiales el acceso se consigue mediante el sistema de promoción profesional, una modalidad de promoción interna. Sin embargo, también se contempla el acceso directo a la Escala de Oficiales siempre que se cumplan las condiciones específicas de acceso (edad y superación de pruebas).

Este procedimiento cumple los requisitos de objetividad e imparcialidad. También se evitan la arbitrariedad, los juicios apriorísticos y los comportamientos poco éticos durante el proceso.

Para el desarrollo de este apartado se ha realizado una entrevista con el Comandante D. Luis Álvarez de Lara Galán, responsable del Área Organizacional del Servicio de Psicología de la Guardia Civil. De ese encuentro se ha extraído la siguiente información:

*“Para la realización del proceso se confecciona una memoria técnica, que se envía al General de Enseñanza para su aprobación, donde se pormenorizan todos los procesos que se siguen. Esta memoria técnica es confidencial, pues la divulgación de todos los detalles equivaldría a publicar las preguntas de un examen antes de realizarlo.*

*Se aplican unos test de inteligencia (aptitudes) con un punto de corte, por tanto el aspirante que no supere dicho punto es declarado no apto. Posteriormente, los aspirantes seleccionados con mejor puntuación son convocados a pruebas psicofísicas (pruebas físicas, test de personalidad, entrevista y reconocimiento médico).*

*El test de personalidad no genera no aptos, sino que sus resultados son tenidos en cuenta en la entrevista personal, que es la que en definitiva discrimina entre aptos y no aptos. La entrevista que se aplica es una entrevista semiestructurada basada en la selección por competencias.*

*En promoción interna se aplica la técnica del assessment center. Se toman en conjunto una serie de pruebas para decidir al final la calificación de apto o no apto (entrevista grupal con presentación, trabajo individual y grupal, prueba de ingenio, test de aptitudes y personalidad y entrevista individual o de panel)<sup>27</sup>.*

En cuanto a las fases, la Orden PCI/155/2019, de 19 de febrero, por la que se aprueban las normas por las que han de regirse los procesos de selección para el ingreso en los centros docentes de formación para la incorporación a la Escala de Cabos y Guardias de la Guardia Civil, en su artículo 6, divide el proceso selectivo en tres bloques:

- a) Proceso de admisión, en el cual el interesado realiza la solicitud de inscripción facilitando sus datos identificativos. También autoriza a la administración a realizar las comprobaciones necesarias.
- b) Fase de concurso, en la cual se valoran y puntúan méritos académicos y profesionales establecidos en la convocatoria.
- c) Fase de oposición, que consta de las siguientes pruebas:

<sup>27</sup> Información obtenida a raíz de entrevista realizada con el Comandante Jefe del departamento de Psicología de la DGGC.

- La prueba de conocimientos teóricos, que incluye conocimientos generales y lengua inglesa y ortografía, siendo esta última específica para la Escala de Cabos y Guardias.
- La prueba de psicotecnia, que consta de dos partes: aptitudes intelectuales y perfil de personalidad.
- Las pruebas psicofísicas, compuestas de pruebas de aptitud física, entrevista personal y reconocimiento médico.

Como se mencionó anteriormente, la búsqueda del perfil determinado se basa en gran parte en la adecuación de las competencias al perfil ideal. Se podrían definir éstas como “*las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados*”<sup>28</sup>. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

Las competencias necesitan “*ser visualizadas dentro del conjunto de factores críticos de la empresa con su contribución específica para las estrategias de productividad, su filosofía de servicio, los sistemas de calidad, las innovaciones, la organización del trabajo y la Gerencia de Recursos Humanos*”<sup>29</sup>. En este sentido, en la gestión de la dirección de personas se plantea una nueva forma de organizar la incorporación de nuevas teorías de medición y control, sistemas de compensación acordes a los resultados de la empresa, los equipos y el individuo y enfoques de formación alternativos, entre otros aspectos técnicos en la temática.

---

<sup>28</sup> Hartle, F. (1993). Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos. Madrid. Editorial Deusto.

<sup>29</sup> Idem.

## **3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LA GUARDIA CIVIL: IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ÁREAS DE MEJORA**

### **3.1 Análisis del entorno competitivo actual en relación a la identificación, captación, desarrollo y retención del talento en la Guardia Civil**

En el presente capítulo se introducirán, de un modo metódico, los cuatro pilares del fomento del talento en las filas de la Guardia Civil, a saber: su identificación, que constituye el primer paso, hasta el último, su retención, transitando ineludiblemente las fases intermedias de captación y desarrollo.

#### *3.1.1 Aplicación del modelo de las 5 Fuerzas de M. Porter*

Este modelo resulta de gran utilidad para analizar con detalle los entornos competitivos y sus elementos. Nos permite, aunque no necesariamente en el orden que sigue, desde dar un primer paso hacia la visualización correcta del mapa actual de nuestra competencia y medir la rentabilidad de nuestra organización hasta crear, como objetivo final, un producto o servicio que no sea fácilmente reemplazable. Nos faculta asimismo para, a lo largo del proceso empresarial, elaborar mejores estrategias de competitividad, anticipar tendencias y elaborar un plan de marketing competitivo.

En cuanto se refiere al análisis de las “*Cinco Fuerzas de Porter*”, se ahondará en varios aspectos estratégicos de la organización que permitan entender el mercado y la rivalidad de los competidores.

#### *F1. Rivalidad entre competidores*

Esta primera fuerza examina el hecho de la necesidad persistente que surge de reajustar o disminuir precios para mantener la cuota de mercado y de mantener una innovación constante en productos dentro de un ámbito común dónde actúen organizaciones competidoras.

La diversidad de competidores en el ámbito de las fuerzas del orden es, por tanto, baja, y además la diferenciación de los servicios que se ofrecen a la sociedad es compleja, puesto que, por mucho que se trate de innovar en el sector, la necesidad de seguridad de los ciudadanos siempre responde al patrón primigenio de forma y funcionalidad. De aquí que sea el valor añadido que se puede ofrecer al ciudadano lo que marque la diferenciación dentro del sector, por ejemplo con profesionales que destaquen en cuanto a la prestación de los servicios.

#### *F2: La amenaza de entrada de nuevos competidores*

La segunda de las cinco fuerzas incide en la circunstancia de que los competidores que ya existan o puedan surgir en nuestro ámbito comercial intentarán ocupar lo antes posible toda la cuota de mercado disponible, incluso ofreciendo un valor añadido que no hayamos contemplado. Para dar protección a la cuota de mercado empresarial que se ostente, es necesario el análisis de las amenazas del sector, pudiendo anticiparse a las mismas.

Se trata de un sector, en el caso de la Benemérita, que se encuentra cubierto, por lo que tanto las inversiones financieras como la experiencia son elementos esenciales para apostar al nivel de la oferta existente a nivel mundial, recursos de los que dispone con suficiencia la Guardia Civil amén de la lealtad y fiabilidad de la marca creada durante su historia ante la sociedad.

Por otro lado, crear un cuerpo policial experimentado supone una inversión elevada, lo cual se estipula como un obstáculo que no hace atractiva la entrada al sector de la seguridad pública. A raíz de ello, se corrobora la posición de superioridad de la Guardia Civil en el sector y la dificultad de entrada de otras organizaciones.

#### *F3. La amenaza de aparición de productos sustitutos*

Esta fuerza enfatiza el hecho de que los productos sustitutos se convierten en una fuerza comercial intensamente amenazadora cuando cumplen requisitos como ofrecer mejor calidad, que el coste de la transición no resulte elevado y que su precio sea inferior.

En el ámbito de las fuerzas de orden público, la amenaza de aparición de productos sustitutos es baja, puesto que el mercado está cubierto con la oferta actual y el surgimiento de nuevos productos no podría eliminar las necesidades básicas de los clientes de disponer de seguridad.

#### *F4. El poder negociador de los proveedores*

Plantea el escenario de que el mercado se vuelve tanto más atractivo cuanto mayor es la organización de los proveedores, su disponibilidad de recursos y su capacidad de modificar condiciones sobre volúmenes y precios de los mismos –incluyendo plazos de entrega, formas de pago e incluso estándares de calidad de los productos-. De este planteamiento se desprende que una más escasa variedad de proveedores otorga un menor margen de negociación al cliente.

Los proveedores de la Guardia Civil no poseen poder de negociación. Al tratarse de una institución de naturaleza militar y definida como políticamente neutral, no existe presión por parte de los proveedores (entendiendo esto como el Ministerio del Interior).

### *F5. El poder de negociación de los consumidores*

La última fuerza de la lista de M. Porter pone el acento en que el consumidor es una de las más poderosas fuerzas que confluyen en la elaboración de las estrategias empresariales. El cliente, en su variedad de necesidades, disfruta en la actualidad de una gran libertad y pujanza para exigir una mayor calidad del producto o servicio, forzar disminuciones de precios o solicitar servicios extra.

El poder negociador de los clientes es débil en el caso que nos ocupa. Esto se debe a la oferta genuina de productos imprescindibles para el ciudadano, que apenas tiene diferenciación. Sin embargo, la Guardia Civil trabaja en mantener dicho margen atractivo de cuota de mercado por medio de otras herramientas. En el ámbito de estudio que nos concierne sería a través del valor añadido a la dirección de personas, lo que repercute en una mejor respuesta laboral y, por tanto, en una mayor eficacia.

Todo ello conduce a que la Guardia Civil se mueva en un entorno atractivo para su organización, puesto que no está presionada por un entorno de proveedores que controle sus servicios.

En conclusión, se puede afirmar que el sector no es atractivo para otros competidores y que la inserción de la Guardia Civil es patente y ocupa una cuota de mercado alta, lo cual la hace competitiva frente a rivalidades. La institución ha demostrado además una gran capacidad de adaptación al entorno desde sus orígenes. Sin embargo, la diferenciación en cuanto a la adición de valor añadido se estipulará como un área de mejora de la organización en aras de mantener su cuota de mercado actual.

#### *3.1.2 Adaptación a los cambios del entorno*

En el segundo capítulo quedó constatada la existencia de un ambiente convulso motivado, especialmente, por la incertidumbre del futuro. Resulta así fundamental enfocar las políticas de desarrollo del talento hacia habilidades y capacidades más específicas que avalen la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

La búsqueda de nuevas alianzas tecnológicas que permitan dicha adaptación podría ser un paso para la implementación de la diferenciación del producto que pretende ofrecer la Guardia Civil. En cuanto a la aplicación de barreras de entrada, la competencia que ofrece su marca de confianza se constituye como elemento esencial.

Por otro lado, la capacidad de la organización de detectar cambios de comportamiento en los clientes, modificando la oferta del concepto de seguridad a las circunstancias del momento, así como ajustando los planes de seguridad, permiten que la institución se ajuste a las necesidades de la sociedad y materialice sus objetivos en consonancia con ellas. Por tanto y ligado a ello, una estrategia de dirección de personas basada en el talento en la Guardia Civil permite una mejor respuesta a los objetivos marcados en un ambiente sociopolítico mundial incierto.

Además de estas consideraciones, es incuestionable que el teletrabajo se ha constituido como elemento clave en la transición social, donde el concepto primigenio de la fiscalización directa mediante la presencialidad ha dado lugar a un estadio híbrido donde la consecución de los objetivos puede ser materializada por el personal desde sus hogares, otorgándoles con ello una mayor facilidad de conciliación familiar y laboral.

En este ámbito se ha podido contrastar la necesidad de medir el rendimiento; ello se debe a la falta de *feedback* directo que existe en la presencialidad. Una vez analizado el rendimiento en el área de trabajo correspondiente, y considerada la aptitud adecuada para permitir el teletrabajo, la sinergia generada permitiría fomentar la atracción del trabajador talentoso, que demanda este tipo de formatos laborales.

Cabe destacar que en instituciones como la Guardia Civil, el teletrabajo no es apto para todas las unidades/departamentos. El carácter operativo de algunas de ellas hace necesaria la presencialidad total. Esto no impide que se puedan llevar a cabo jornadas de formación donde la plataforma de aprendizaje sea online y que, por ello, se puedan nombrar servicios de teletrabajo. Con todo ello, el profesional sentiría que dicha combinación de prestación de servicios es más atractiva, repercutiendo en una mayor satisfacción y rendimiento.

### *3.1.3 Evolución de los enfoques de la dirección de personas y el análisis del valor que aporta el talento en la Institución*

Invertir recursos de un modo progresivo en identificar, atraer (captar), desarrollar y/o retener al empleado es una estrategia competitiva que se observa, sobre todo, en aquellas empresas de primer nivel que buscan crecer por medio de la dirección de personas.

En el ámbito directivo, incluso en instituciones diferenciadas como la Guardia Civil, resulta igualmente necesario retener y desarrollar el talento, a fin de desarrollar con la sociedad en la que se desempeña y a la que sirve una interrelación recíprocamente satisfactoria.

Para ello, desde los peldaños más altos de la escala jerárquica, se ha de inspirar en pares y subordinados una visión de futuro estimulante, infundiendo en ellos el anhelo de ser mejores personas y profesionales cada día. Esto ha de lograrse con un liderazgo ejemplar e íntegro que contribuya, mediante un acompañamiento constante, a obtener del personal su máximo potencial como seres humanos y como miembros de la institución, de tal modo que se generen, a la sazón, más líderes capaces, a su vez, de gestionar con garantías de futuro las aptitudes de las personas a su cargo o a sus órdenes.

Se antoja imprescindible, por tanto, ser capaz de manejar la complejidad de los caracteres con habilidad y discernimiento, así como la idoneidad para simplificar y clarificar situaciones confusas o inciertas. Además, se debe gestionar el compromiso y el consenso en un contexto velozmente cambiante, de modo que se reduzca la incertidumbre, se eviten malentendidos y se potencien la comunicación y el flujo de información.

## **3.2 Plan de acción en dirección de personas para impulsar el talento**

Como se ha podido constatar a lo largo del presente trabajo, en la dirección de personas de la Guardia Civil se cuenta, como pilar fundamental en la proyección a largo plazo, con la búsqueda de potencial eficiente, la distribución y organización del mismo y, sobre todo, el enfoque en la captación y retención del talento.

Desde el punto de vista directivo, una gestión adecuada del talento repercute directamente en el éxito a largo plazo de la institución y en el logro de los objetivos organizacionales.

Se ha mencionado en numerosas ocasiones la gestión del talento como elemento esencial; sin embargo, no se ha especificado en qué consistiría la materialización de la misma.

El plan de acción debería centrarse en la identificación, captación, desarrollo y retención del personal. A continuación se despliegan de forma detallada los aspectos antes descritos.

### *3.2.1 Identificación*

Esta primera etapa es fundamental para la culminación exitosa del proceso de obtención de talento.

La Guardia Civil debe prever sus necesidades y definir los perfiles que mayor nivel de adaptación tengan a aquellas. Es importante que dicho perfil vaya en consonancia con los pilares que antes se describieron (filosofía, visión y valores), pues permiten una adecuación al contexto general de la institución y a la creación de posibles sinergias internas, lo que conllevará la consecución de objetivos de forma exitosa dentro de los tan ansiados parámetros de eficacia.

Actualmente existe un catálogo de puestos de trabajo donde se especifican las funciones y las responsabilidades de cada trabajador en su respectivo empleo, destino y ocupación.

Sin embargo, no en todos los procesos de adjudicación de dichos catálogos los criterios de selección se basan en la búsqueda del talento, sino en un concurso de méritos en el que el criterio imperante es la objetividad. En otros, los que se basan en la selección del personal por el criterio de libre designación, se presupone que la búsqueda del talento está latente, pero al tratarse de criterios de subjetividad, no se puede aseverar.

Por tanto, un proceso claro y público, donde los criterios de búsqueda del talento sean el eje del trabajo, podría repercutir en una asignación de puestos de trabajo con mayor valor añadido para el catálogo en general. En este punto, nos encontramos con el siguiente dilema, ¿Cómo se identifica el talento en un proceso selectivo?

Queda constatado que trabajar en la detección de personal más idóneo en base a sus capacidades y la posibilidad de explotación es un área de mejora que la Guardia Civil puede implementar en un futuro.

### *3.2.2 Captación*

Tras conocer cuáles son las características, competencias y cualidades que se buscan en los futuros miembros de la institución, se comienza con la fase de captación y reclutamiento.

### *3.2.3 Desarrollo*

En la etapa de desarrollo se ponen en marcha los procesos, programas y planes a través de los que los candidatos adquieren experiencia en relación a los puestos a los que aspiran. En esta fase se favorece el desarrollo de las competencias y capacidades que otorgan al postulante capacitado la posibilidad de aumentar su rendimiento y mejorar sus resultados en la estructura de la organización.

Estos programas de desarrollo se dirigen primordialmente a las nuevas incorporaciones, si bien están destinados también a quienes estén en condiciones de ocupar cargos de mayor responsabilidad.

El esfuerzo, cada vez más considerable, aplicado al fomento del desarrollo por medio de planes de carrera y promoción profesional, posibilita que el personal de la organización adquiera la experiencia adecuada para su progreso dentro del armazón corporativo, lo que promueve la capacidad de adaptación y la flexibilidad imprescindibles frente a los avances tecnológicos y estructurales comunes a las empresas y a la sociedad en la que se desempeñan, y robustece el compromiso entre personal y organización. Esto conlleva un alcance más profundo de los objetivos planteados.

### 3.2.4 Retención

Por supuesto, resulta imprescindible para cualquier organización mantener o retener ese talento, a fin de evitar que sea seducido por la competencia. Herramientas como un buen entorno laboral, condiciones satisfactorias de conciliación familiar, garantías de promoción interna y mejoras en la retribución salarial se han de disponer en los horizontes del personal con el propósito de lograr la fidelización corporativa. Asimismo, detectar los niveles de satisfacción del trabajador y sus motivos de descontento, y aplicar las medidas oportunas para subsanar la situación, se ha de contemplar como una tarea ineludible en el acompañamiento del personal, partiendo de una premisa esencial que aseveró Richard Branson (fundador de Virgin Group): *“forma a las personas de tu equipo para que se puedan ir y trátalas tan bien que no quieran hacerlo”*.

Este plan de acción debería contener también un “Perfil de exigencias”. Este puede definirse como *“El conjunto de características que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo para desempeñar el mismo con eficacia, eficiencia y seguridad”*<sup>30</sup>.

Un perfil de estas características debe cimentarse objetivamente en el análisis de la posición a ocupar y en las metas de la organización. En su elaboración será aconsejable empezar por describir con detalle, a través de un formato equilibrado, los requisitos del puesto; es decir, qué, cómo, por qué, dónde y cuándo se hace lo que es necesario hacer en ese destino. De este modo se clarificarán los puntos de inflexión fundamentales, es decir, la misión u objetivo a desempeñar, las actividades que se han de desarrollar, las responsabilidades a asumir, las relaciones jerárquicas y funcionales a establecer y las condiciones de trabajo a enfrentar. Es recomendable, debido a los cambios susceptibles de ocurrir, que ese perfil se mantenga actualizado y vigente y que sea revisado al menos cada dos años.

En base a la *Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, el *“perfil de exigencias”*<sup>31</sup> debe recoger los siguientes aspectos:

- *Cualificaciones, licencias y acreditaciones obligatorias.*
- *Funciones y responsabilidades a desempeñar.*
- *Conocimientos y competencias necesarias, indicando niveles.*

---

<sup>30</sup> Pereda, S.; Berrocal, F.; Alonso, M. (2008). *Psicología del Trabajo*. Madrid. Pirámide.

<sup>31</sup> Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 2011. *Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)*.

- *Comportamientos que llevan al éxito en el desempeño.*
- *Características personales que no supongan discriminación indirecta (“situación en que una disposición, criterio o práctica aparentemente neutros pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro, salvo que dicha disposición, criterio o práctica puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima y que los medios para alcanzar dicha finalidad sean necesarios y adecuados” (art. 5. LO 3/2007).*
- *No debe incluir datos sociodemográficos o de otra naturaleza que supongan la violación del principio de no discriminación por cuestiones de raza, sexo, edad u otras condiciones que atenten contra la ley ni la ética profesional.*

### **3.3 Conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil**

Se podría definir el talento, tomando como referencia el DRAE, como la combinación idónea de inteligencia –estimada esta como la capacidad de entender- y de aptitud –la destreza para el desempeño de algo-, sean estas innatas o adquiridas, que permite a las personas desarrollar con especial maestría determinadas actividades. El talento, dentro de su concepción multidimensional, tiene una vertiente pasional o visceral, ligada estrechamente con la motivación. Esta se constituye como elemento diferenciador que permite aportar valor añadido a la institución. Existen diversas formas de motivar a los trabajadores, empezando por una estimulación que les permita ser atraídos a la empresa y prosiguiendo con otra que permita su continuidad y compromiso de permanencia.

La motivación laboral actual en el seno de la sociedad ha supuesto un cambio de paradigma. El concepto social primigenio en el que la necesidad de trabajar en cualquier oficio imperaba como un requerimiento social y personal se ha modificado, y los trabajadores buscan una adecuación con su cada vez más especializado curriculum. En otras palabras, nos encontramos ante una población con niveles de formación avanzados que demanda una conciliación de los puestos de trabajo a sus expectativas profesionales y acorde a su nivel de preparación.

Por ello, la motivación es un factor clave, y analizar las razones que estimulan a los trabajadores permite que las empresas puedan atraer al personal que mejor se ajuste a las necesidades generadas.

Cabe destacar que la generación de los llamados “millennials”, influida por la “cultura del ya” ha supuesto que el proceso antes descrito se intensifique en tiempo y forma, pues la demanda del trabajo específico debe ser acorde a las necesidades del trabajador y ya no tanto a las de la empresa, incluso teniendo que ser afines a los tiempos y disponibilidades de los trabajadores.

Por otro lado, la esfera de protección legal de los trabajadores ha aumentado notablemente, lo cual consolida la posición de demanda de este colectivo, cuyos derechos podían ser vulnerados de manera arbitraria en momentos históricos anteriores.

Entre los factores principales de motivación se encuentra el salario, pues el trabajo supone una relación de oferta y demanda a través de la cual se satisfacen elementos de necesidad económica básica del trabajador. Por consiguiente, ante una mejor oferta económica, la vinculación del trabajador con la

empresa será más profunda. Sin embargo, dado que se encuentra regulado en el mercado, esto no se constituye como argumento suficiente de retención del personal. Existen, por el contrario, otros factores como el prestigio de las empresas, lo cual se detallará más adelante cuando se profundice en el *Employer Branding*. Esto último formaría parte de lo que se denomina salario emocional.

Profundizando en ello, si una organización vela para que los trabajadores mejoren y sean más innovadores o creativos, conseguirá que sean más competentes y que se sientan más realizados a nivel personal y laboral.

Por tanto, convertirse en una empresa de formación es un paso fundamental para disponer de recursos humanos motivados. En este ámbito, aprender con certificación vincula en mayor medida a la persona y su compromiso.

De todo ello se desprende que un equilibrio entre salario económico y emocional desemboca en un acierto para la consecución de los objetivos de personal de las empresas.

Por otro lado, en aras de motivar al personal, se ha de considerar la viabilidad de poner en valor hechos fácticos de la organización, es decir, mostrar y demostrar a la plantilla el beneficio de estar en la organización. Los trabajadores, en la mayoría de las ocasiones, no son plenamente conscientes del valor que les aporta trabajar en la organización, por lo que hacer constar estos hechos de una manera perceptible e inspiradora permite estimular el sentimiento positivo de pertenencia.

En lo que concierne a las expectativas, dicha gestión supone un punto crítico de cualquier proceso de captación y retención del talento, pues podría generar frustración en aquellos componentes de la plantilla a los cuales se les ha asignado una carrera profesional determinada. Es importante dar a conocer las opciones laborales que se puedan brindar a cada uno de ellos, sin que se asuma por parte del trabajador una presión añadida que vaya en detrimento de su desarrollo profesional y personal. Es necesario conocer a los diferentes trabajadores para poder adecuar las ofertas laborales al perfil de cada cual.

Por último, a la hora de enfrentar la imagen corporativa en este plan estratégico, se debería considerar que, como organismo policial, la necesidad de cercanía con la sociedad es imprescindible. Sin embargo, la naturaleza de la institución no puede verse afectada de forma negativa por una gestión equivocada de los medios de comunicación (redes, tv, etc.). Por consiguiente, una comprensión adecuada del uso de las redes podría desembocar en la mejora de la imagen corporativa, lo cual implicaría un mayor grado de satisfacción y orgullo personal de los trabajadores que conforman la institución. En conclusión, el marketing que no genera desprestigio, produce valor añadido a la Guardia Civil y a sus integrantes.

### **3.4 Externalización de la gestión de talento como ventaja competitiva en la Guardia Civil**

Hasta el momento, en la Guardia Civil nos encontramos con el siguiente dilema: la externalización de la gestión del talento frente a los medios propios. A continuación se expondrán las dos herramientas explicadas anteriormente analizando sus beneficios para la institución.

### 3.4.1 *Outsourcing y headhunters*

A pesar de las ventajas que se han descrito anteriormente en referencia a esta herramienta, cabría destacar que la idiosincrasia propia de la Guardia Civil, así como la naturaleza militar y policial de sus integrantes y las misiones que se deben ejecutar, propician que el *Outsourcing y headhunters* no sean la soluciones que podrían optimizar el valor añadido que se pretende buscar en este trabajo de investigación.

Por el contrario, trabajar desde un prisma interior que ayude a encarar la gestión del talento, haciendo atractiva la institución tanto para personal propio como la proyección exterior, podría repercutir en una mejora notable del valor añadido. Por tanto, en el siguiente apartado se incidirá en la *Marca del empleador (ME)* como herramienta designada para otorgar ventaja competitiva a la Guardia Civil.

### 3.4.2 *Estrategia del employer branding o Marca del empleador (ME)*

El *Employer Branding* tiene como “*objetivos fundamentales la atracción y fidelización de sus empleados, actuales y potenciales*”<sup>32</sup>. Partiendo de esta base y de todo lo detallado en el capítulo anterior, se considera que la *Marca del empleador* se constituye como un factor clave para optimizar el rendimiento del talento.

El punto de partida del *Employer Branding* es la conocida como EVP, en español “*Propuesta de Valor del Empleado*”. Se trata, según el autor referenciado, de “*la oferta de valor (entendido cómo la suma de ventajas, valores y experiencia de empleado) que la organización ofrece al empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso*”<sup>33</sup>.

La EVP da respuesta a dos preguntas tan básicas como recíprocas:

- a) Qué puede esperar el trabajador, ya sea integrante o candidato, de la empresa.
- b) Qué espera la empresa del trabajador, integrante o candidato.

La EVP indica “*qué aspectos la empresa quiere que se le asocien y a su vez establece las expectativas que la empresa espera del trabajador y las que el trabajador espera de la empresa*”<sup>34</sup>.

Según Minchington, la EVP “*ha de ser única, relevante y convincente para así comportarse como impulsor clave de la atracción, compromiso y fidelización del talento*”<sup>35</sup>. Toda empresa, aunque no sea consciente de ello, tiene una EVP. La búsqueda o la pretensión del *Employer Branding* es formular una EVP en consonancia con los objetivos de la empresa, de modo que se logre atraer y retener el talento adecuado.

<sup>32</sup> Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en comunicación y Marketing*, 10(10), 32-51

<sup>33</sup> Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N., & Blasco López, M. F. (2018). *Employer Branding: Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson

<sup>34</sup> Collett, A. (4 de Marzo de 2014). *Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition*. Obtenido de Edelman: <https://www.edelman.com/post/four-key-steps-great-employee-value-proposition>

<sup>35</sup> Minchington, B. (2006). *Your Employer brand-attract, engage, retain*. Collective Learning Australia

En el *Employer Branding* se encuentran inmersos el *internal* y *external branding*. A continuación se detallan en mayor medida dichos extremos:

El *Internal branding* hace referencia al “proceso por el que los empleados internalizan la imagen de marca deseada por la empresa y externalizan esa imagen a clientes y otros miembros de interés para la empresa”<sup>36</sup>.

El objetivo es que el empleado desarrolle y asuma un sentimiento de pertenencia a la marca y se sienta identificado con los valores que esta exhibe, de forma que los proyecte hacia el exterior. “*El elemento esencial del internal branding es el contrato psicológico entre el empleado y empleador. El contrato psicológico entre la organización y el trabajador, son las expectativas que posee el empleado acerca de la empresa y su trabajo*”<sup>37</sup>.

Mediante la EVP, el trabajador se crea unas expectativas de presente y de futuro que “*son la principal fuente de motivación del empleado y es por ello por lo que se considera al contrato psicológico cómo el núcleo del internal branding*”<sup>38</sup>.

Estas expectativas del empleado sobre la organización han de ser acordes con la realidad, pues lo contrario podría derivar en la fuga del talento de la empresa. “*La consecución de un internal branding exitoso resulta en un menor porcentaje de abandonos y mayor sentimiento de realización de los trabajadores, un mayor grado de satisfacción del cliente y una mejor reputación frente los stakeholders*”<sup>39</sup>.

Es notorio que estas dos disciplinas son caras de una misma moneda: mientras que el *Internal Branding* se ocupa del modo de fidelizar a los trabajadores que integran la organización y de crear una imagen interna de marca con la que se sientan identificados aquellos, el *External Branding* indaga en la atracción de potenciales candidatos y en proyectar su imagen de marca hacia el exterior.

El *Employer Branding*, en definitiva, por medio de esas dos vertientes de su cometido, busca atraer nuevos talentos a la empresa, retener a sus integrantes y fidelizar a ambos colectivos, además de orientar sus objetivos hacia la conversión progresiva de sus miembros en embajadores de la marca, capaces de mostrar una imagen positiva de la misma y atrayendo de esa forma a nuevo talento.

Por lo que respecta al *Employer Branding* digital, los continuos e imparables avances en tecnología, la democratización de internet y el auge de las redes sociales han provocado un cambio sustancial en el panorama organizacional. Evidentemente, todo lo relacionado con la dirección de personas se ha visto afectado por estos cambios, obligando a cambios en los métodos de trabajo; actualmente, si una empresa desea ser competitiva, está obligada a cuidar al detalle su presencia y la de sus trabajadores en el ámbito virtual.

El *Employer Branding* digital es la “*incorporación de las herramientas tecnológicas al proceso de atracción, selección y fidelización de los candidatos. Surge de la necesidad de luchar por el talento*”

---

<sup>36</sup> Jeanquart Miles, S., & Mangold, G. (2 de June de 2014). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*.

<sup>37</sup> Ídem.

<sup>38</sup> Pawar, A. (2016). Leveraging the Employer Brand Strategy with Employee Value Proposition. *Journal of Contemporary Issues in Business Research*.

<sup>39</sup> Ídem.

*por parte de las empresas en un mundo globalizado. Las empresas han de tomar la iniciativa, buscando e identificando a candidatos potenciales*<sup>40</sup>.

Las herramientas con un mayor impacto sobre el *Employer Branding* han sido las redes sociales y las nuevas formas de reclutamiento, por lo que el uso adecuado por parte de la Guardia Civil repercutiría en un aprovechamiento total de los recursos para impulsar el atractivo de la institución.

### **3.5 Conclusiones parciales: Estrategias de mejora para la dirección de personas basadas en el talento de la Guardia Civil**

Los cambios paradigmáticos experimentados a lo largo de la historia, tanto de las Fuerzas Armadas como como de la sociedad en general, han hecho necesaria una reinterpretación del concepto de RR.HH. En los tiempos actuales, la dirección de personas basada en el talento cobra una importancia capital que trasciende el entorno puramente empresarial para extrapolarse a entidades como la Guardia Civil.

La turbulencia del contexto actual, complejo, dinámico y variable, ha propiciado que la gestión del talento se constituya como un factor estratégico organizacional, ya que la adaptación a los objetivos de la institución ha de considerar, necesariamente, el formalizar cambios, no por paulatinos menos necesarios o importantes.

La tarea de identificar, atraer, desarrollar y retener un tipo de talento que pueda devenir en liderazgo resulta, pues, crítico para el éxito a medio y largo plazo de toda organización, por lo que una entidad como la Guardia Civil no puede mantenerse ajena a ello.

La entrevista de selección de personal resulta entonces una tarea compleja y de enorme compromiso, ya que a partir de ella se asume la responsabilidad, sea mediante acceso directo o a través de la promoción interna, de incorporar a los candidatos idóneos para formar parte de la institución.

En cuanto al proceso selectivo, se puede resumir normativamente que el órgano responsable de la selección de personal en la Guardia Civil es el área organizacional del Servicio de Psicología y Psicotecnia de la Guardia Civil. Concretamente, *“con carácter general, ejercerá las funciones de: Selección de personal de nuevo ingreso aplicando técnicas científicas; selección de personal para promoción interna y cursos de especialización; creación, desarrollo y aplicación de profesiogramas; definición de puestos de trabajo; intervención en conflictos de relación interpersonal dentro de las Unidades; estudios y análisis psicosociales; estudios sobre clima laboral y necesidades personales, liderazgos, estilos de comunicación etc”*<sup>41</sup>.

El proceso selectivo, en fin, *“es un paso fundamental para poder determinar las aptitudes, actitudes y motivaciones del personal, asegurando que escogerán al mejor candidato que se adecue al puesto de trabajo y al periodo formativo recogido en el Plan estratégico de la Guardia Civil”*<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> Montes Adalid, G. M. (2020). Employer Branding digital y la atracción y retención del talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. Revista Internacional de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo.

<sup>41</sup> La orden General número 7, dada en Madrid el día 27 de abril de 2006. Organización y misiones del Servicio de Psicología y Psicotecnia de la Guardia Civil.

<sup>42</sup> Información obtenida a raíz de entrevista realizada con el Comandante Jefe del departamento de Psicología de la DGGC.

En la búsqueda del perfil idóneo, la aptitud viene determinada por las competencias profesionales demostradas por el candidato respecto a las que el puesto a ocupar exige, así como por los valores expresados, los intereses manifestados y las expectativas personales que le permitirán integrarse en lo que podría considerarse la “cultura” corporativa. Como indica el Jefe del área organizacional del Servicio de Psicología, *“se trataría de estar en posesión de las competencias que deberán reunir sus ocupantes para poder llevar a cabo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción las funciones, actividades y responsabilidades incluidas en el puesto de trabajo de Guardia Civil”*<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Información obtenida a raíz de entrevista realizada con el Comandante Jefe del departamento de Psicología de la DGGC.

## **4 LA GESTIÓN DEL TALENTO COMO FACTOR ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL EN LA GUARDIA CIVIL: POSIBLES ÁREAS DE MEJORA EN EL PROCESO SELECTIVO DE LA GUARDIA CIVIL**

La importancia que ostenta el proceso de selección de personal posee un significado especial en las profesiones en las que el trabajador debe asumir tareas delicadas y peligrosas, donde la comisión de errores puede suponer colocar en situación de grave riesgo tanto la seguridad personal como la de terceros. Como queda establecido en el preámbulo de la Ley Orgánica de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad 2/86, de 13 de marzo:

*“Los funcionarios de policía materializan el eje de un difícil equilibrio, de pesos y contrapesos, de facultades y obligaciones, ya que deben proteger la vida y la integridad de las personas, pero vienen obligados a usar armas; deben tratar correcta y esmeradamente a los miembros de la comunidad, pero han de actuar con energía y decisión cuando las circunstancias lo requieran y la balanza capaz de lograr ese equilibrio, entre tales fuerzas contrapuestas, no puede ser otra que la exigencia de una actividad de formación y perfeccionamiento permanentes –respecto a la cual se pone un énfasis especial–, sobre la base de una adecuada selección que garantice el equilibrio psicológico de la persona”.*

Podría, por tanto, concluirse que la entrevista por competencias contribuye de modo valioso a los procesos selectivos de la Guardia Civil, aportándoles manifiesta objetividad y criterios unánimes y convirtiéndola en un método de gran eficacia en la tarea de selección de personal, amén de reforzar la importancia de disponer de valoraciones uniformes en cuanto a las competencias de aquellos candidatos que aspiran a formar parte de la institución.

Es incuestionable que incluso los protocolos de intervención más rigurosamente elaborados carecen de la garantía necesaria como para abarcar la dilatada escala de situaciones que pueden suscitarse en la intermediación en el entorno de trabajo.

El recurso al asesoramiento de compañeros de profesión más experimentados o a expertos de otras áreas se convierte en un procedimiento recomendable para prevenir posibles distorsiones del código deontológico. En cualquier caso, *“si el dilema o el conflicto no encuentran solución razonable por las vías más inmediatas de solución, siempre cabe la consulta a la Comisión Deontológica para dirimir aquellas cuestiones que afecten al buen hacer profesional”*<sup>44</sup>.

Según las conclusiones de autores como Mc Clelland (1973)<sup>45</sup>, los test tradicionales de aptitudes o de conocimientos, al igual que los títulos y méritos académicos aportados, no resultan lo bastante útiles como para ser capaces de prever la actuación de un candidato enfrentado a una tarea puntual. Otros, como Ghiselli (1966) y Schmitt, Gooding, Noe y Kirsch (1984), manifiestan que los rasgos de personalidad, estimados mediante ese tipo de pruebas, muestran con escasísima asiduidad correlaciones superiores a 0.33 con respecto al rendimiento laboral.

Teniendo en cuenta estos trabajos, se puede estimar que si la mayoría de las actuaciones en el ámbito de la gestión de recursos humanos tienen como meta predecir quiénes, entre todas las candidaturas, observarán un rendimiento más eficiente en sus puestos de trabajo, o qué acciones permitirán optimizar estos criterios, será preciso disponer de un sistema que asegure su efectividad. Esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a aplicar un enfoque hacia las competencias. Según Boyatzis (1982), una competencia es *“una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización determinada”*.

Al aplicar el enfoque de competencias se promueve un cambio sustancial respecto al planteamiento anterior, ya que se toma como premisa el estudio de la conducta de aquellas personas que realizan su trabajo con eficacia y, de este modo, el puesto se define en función de la misma. Mediante esta actuación, lo que conforma el perfil del puesto no es otra cosa que un conjunto de comportamientos que pueden ser observados directamente.

De esta forma, al trabajar con comportamientos observables, las predicciones se realizarán de manera más efectiva, fehaciente y fiable.

De otro lado, la realización de pruebas psicotécnicas y la entrevista personal permiten, en primer lugar, llevar a cabo un cribado que favorezca la detección de aquellas personas que ya en la fase de selección presentan disfunciones o rasgos de personalidad anómalos que puedan entorpecer su adaptación a la función policial, y podrían causar desde la frustración personal hasta el absentismo laboral. Además, facultan a la institución para hacer una primera predicción sobre la adecuación y adaptación del candidato al puesto, tomando nota de conductas relevantes partiendo de la tipología del sujeto y de cómo afrontó en ocasiones anteriores situaciones que pueden darse en el puesto de trabajo al que concurre. La evaluación de esos aspectos se lleva a cabo mediante la adaptación de las pruebas a cada proceso selectivo.

Tal y como se ha definido en la *Orden General de organización y misiones del Servicio de Psicología*<sup>46</sup>, la tarea fundamental del Área Organizacional se materializa en la selección de personal de nuevo ingreso, seguida por el número de aspirantes y recursos requeridos de la selección de

---

<sup>44</sup> Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 2011. Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S).

<sup>45</sup> McClelland D.C. (1973), Testing for competence rather than intelligence, American Psychologist

<sup>46</sup> Orden General nº 7, de organización y misiones del Servicio de Psicología y Psicotecnia de la Guardia Civil. BOGC, 12/2006.

personal para promoción interna y, finalmente, y en menor medida, por la selección para cursos de especialización.

En la selección de personal para promoción interna se están aplicando, en exclusiva, entrevistas grupales previas a las individuales. Estas entrevistas en grupo, consistentes en pruebas situacionales, se han confirmado como herramientas útiles y precisas para la evaluación de competencias, pues durante su realización, los candidatos han de poner en práctica los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para solucionar el problema o la situación concreta que se les plantea.

Siguiendo a Le Boterf, se pueden definir las pruebas situacionales como *“el conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta”*<sup>47</sup>.

No hablamos, entonces, de escoger al candidato sobresaliente, sino al que mejor se ajusta a las características del puesto y a los requerimientos de la organización. A la hora de tomar la decisión debemos asegurarnos de que *“el candidato está interesado y motivado para incorporarse a la organización en esa posición específica y que la misma se ajusta a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales”*<sup>48</sup>.

Las organizaciones han de hacerse, pues, con un esquema capaz de integrar todos los sistemas subordinados a su método principal con las posturas estratégicas de sus procesos.

Es necesario operar con sistemas o métodos de evaluación del desempeño enlazados con el “Modelo Gerencial por Competencias” y estrechamente relacionados con el ejercicio real del trabajador en su puesto, debido a que la actuación laboral observable formará parte de un flujo de aprendizaje dentro de la organización.

El conocimiento detallado de los métodos de la gerencia de los RR.HH. resulta imprescindible en las tareas de evaluación del desempeño, sobre todo en los entornos altamente competitivos de la actualidad, ya que el examen ordenado de las prestaciones de los trabajadores en sus puestos faculta a las organizaciones para acreditar las capacidades, las debilidades y las acciones que inciden directamente en su productividad. De estas observaciones derivarán las estrategias a adoptar, a fin de mejorar aprendizajes que desemboquen en el logro de los objetivos propuestos al trabajador.

Toda organización y, por tanto, todo departamento o gerencia de recursos humanos debe contar con un sistema formalizado de evaluación del desempeño si pretende interpretar correctamente la valoración del proceso de sus trabajadores. Muchos métodos basados en enfoques gerenciales tradicionales han generado inconvenientes, debates e insatisfacciones a la hora de ejecutarlos, por lo que se hace necesario tener en cuenta los aspectos mencionados a continuación.

A fin de mejorar la comunicación es importante fomentar el adecuado intercambio de información. Dado que el conocimiento, en cada situación, se obtiene a través de la interacción natural del personal, la comunicación constante y fluida se instituye como vía principal para la conquista de las metas de todo colectivo. En relación a ello, cabe destacar el uso de la herramienta de “Smart

---

<sup>47</sup> Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Gestión 2000.

<sup>48</sup> Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 2011. Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S).

working” como método de comunicación cotidiano, que podría consistir, entre otras acciones, en reuniones diarias de 15 minutos que dan continuidad a una sensación y filosofía de equipo.

Por supuesto, se trata de que estas y otras herramientas y acciones sean compartidas por todos los integrantes de la institución, de tal forma que la visión conjunta ayude a la competitividad en el entorno empresarial o institucional en que aquella se desenvuelva.

Tras todo lo indicado anteriormente, se exponen a continuación lo siguientes extremos concluyentes relativos a las posibles áreas de mejora en el proceso selectivo de la Guardia Civil.

Durante el transcurso del presente trabajo se ha indicado que el Outsourcing no es la mejor herramienta para proporcionar una ventaja en la gestión del talento como estrategia organizacional debido al carácter y naturaleza propia del Cuerpo. Sin embargo, tras analizar las ventajas del Employer Branding se podría determinar que es una herramienta útil y que aportaría el valor añadido que se pretende buscar en este trabajo de investigación.

Por tanto, para optimizar el rendimiento del talento y poder generar la atracción y fidelización de los integrantes de la Guardia Civil, actuales y potenciales, se propone el uso *del Internal branding* en la Institución. Por consiguiente, los Guardias Civiles empleados internalizarían la imagen de marca deseada por el Cuerpo y externalizarían esa imagen a la sociedad.

Cabe destacar que aprovechando los continuos e imparable avances en tecnología, la misma herramienta antes descrita podría ser empleada de forma más eficiente y eficaz, siendo el *Employer Branding digital* la mejor opción.

Ejecutando esta herramienta en la estrategia organizacional del Cuerpo, se conseguiría que:

- Crear un sentimiento de pertenencia hacia la Guardia Civil por parte de los trabajadores, no a nivel empresa.
- Fidelizar al talento en base al plan de acción descrito en el capítulo anterior.
- Mejorar/mantener el compromiso con los integrantes del Cuerpo.
- Conseguir una buena reputación de la Institución a nivel externo.

En esta misma línea de la gestión del talento, se hizo referencia en el capítulo anterior el término de “*talentismo*”. El mismo alude a la necesidad de conseguir que las personas con capacidades más afines a nuestros objetivos organizativos sean las que quieran entrar en nuestra organización. A raíz de ello, en este punto debemos preguntarnos si con la entrevista por competencias que se realiza actualmente, se contribuye de modo valioso a los procesos selectivos de la Guardia Civil.

Queda constatado en la entrevista semiestructurada basada en la selección por competencias, la manifiesta objetividad y criterios unánimes que aportan eficacia a la evaluación de las competencias de aquellos candidatos que aspiran a formar parte de la institución. Sin embargo, y en búsqueda de satisfacer las necesidades de los recursos humanos de la Guardia Civil, a la par que elegir a los candidatos más idóneos para la Guardia Civil, ¿es esta opción la idónea para la detección del talento?

Se considera que el proceso actual es correcto. Sin embargo, la posible adhesión del plan de acción en dirección de personas para impulsar el talento (identificación, captación, desarrollo y retención del personal) podría desembocar en procedimiento de mayor eficiencia y eficacia en cuanto a la gestión del talento. Asimismo, todo el proceso debe ir ligado a la conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil que se explicó en el capítulo anterior.



## 5 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS

### 5.1 Conclusiones

En las motivaciones del trabajo se contemplaba la necesidad de adaptación de las organizaciones a los ambientes de incertidumbre actuales que desembocan en entornos laborales convulsos. También se postulaba acerca de la idoneidad de considerar la gestión del talento como un factor estratégico organizacional en la Guardia Civil para poder ofrecer un mejor servicio a la sociedad.

En las conclusiones del presente trabajo se podrá corroborar como las motivaciones antes descritas, junto a los objetivos que se recogen en el punto 1.2 son respondidas y argumentadas de tal forma que se pueda aseverar la consecución de los objetivos marcados en el trabajo de fin de máster en el que nos encontramos inmersos.

Se han podido identificar los criterios que sustentan el proceso selectivo de la Guardia Civil y se han aportado posibles áreas de mejora en el mismo. Concretamente, a raíz de analizar la viabilidad de la herramienta *employer branding* en la institución y su repercusión como ventaja competitiva.

Se ha materializado un análisis del entorno competitivo actual en relación a la identificación, captación, desarrollo y retención del talento en la Guardia Civil, aplicando el modelo de las *5 Fuerzas de M. Porter*. Asimismo, se ha detallado cómo se gestiona el talento como factor estratégico organizacional en la Guardia Civil.

De esta forma, se puede afirmar que el sector de la seguridad pública no es atractivo y que la inclusión de la Guardia Civil es latente con una cuota de mercado alta, lo cual la hace competitiva entre sus rivales. Para generar la diferenciación en cuanto a la adición de valor añadido se estipula, como un área de mejora en el proceso selectivo y en su metodología de entrevista semiestructurada basada en la selección por competencias, que la adhesión del plan de acción en dirección de personas para impulsar el talento podría desembocar en procedimiento de mayor eficiencia y eficacia en cuanto a la gestión del talento.

Como se mencionó en el capítulo anterior, todo el proceso debe ir ligado a la conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil explicada en el presente trabajo. Asimismo, se debe recalcar como factor clave, la motivación de los empleados; potenciando factores como el salario, la formación, la gestión de las expectativas y la frustración.

Se ha realizado y aportado un guión relativo a los factores fundamentales que debe recoger un plan de acción en dirección de personas. Este plan permite impulsar el talento dentro de la Conceptualización estratégica del talento en la Guardia Civil, generando valor añadido a la Institución. También se han analizado las estrategias de mejora para la dirección de personas basada en el talento de la Guardia Civil, identificando las medidas de actuación susceptibles de ser aplicadas.

Del estudio del cambio de paradigma sucedido se puede aseverar que las mejores organizaciones son aquellas que valoran a sus empleados y el talento que aportan, aunque para que una organización llegue a ese punto ha de ir evolucionando, pasando previamente por un proceso de cambio y aprendizaje.

Mediante la apreciación de las transformaciones sociales, políticas, educativas y estructurales acontecidas a lo largo del tiempo en el entorno laboral es posible distinguir cómo se han producido cambios notables en la división del trabajo. La gestión del talento humano implica, en la actualidad, mucho más que el reclutamiento del personal o la asignación de tareas. Involucra un conjunto integrado de procesos que busquen atraer, desarrollar, motivar y retener a los individuos y que den como resultado productos o servicios acordes a los estándares de calidad y de cualificación y compromiso del personal con los objetivos institucionales.

La clave está en entender el talento como una cualidad que las personas atesoran y ponen en práctica para obtener excelentes resultados en entornos cambiantes y de incertidumbre a fin de alcanzar mejor rendimiento personal, de forma que este repercuta en una mayor eficiencia de la estructura a la que se vinculan, a la par que en un aumento de su eficacia empresarial u organizativa.

Como Oficial de la Guardia Civil, se ha de recalcar la importancia de que la escala directiva encargada de la dirección de personas asuma el reto de atraer, identificar y mejorar las competencias adecuadas, el compromiso apropiado y la contribución que se detallaban en el concepto de talento en el capítulo segundo. Todo ello a fin de poder incrementar las capacidades de la persona y conseguir así una mayor productividad. Asimismo, se han de construir capacidades organizativas (calidad, servicio al cliente, innovación, agilidad, etc.) que generen un todo (organización) frente a la suma de las partes (el talento de la persona), lo que dará como resultado final la totalidad del reto que se plantea en la gestión del talento.

## **5.2 Líneas futuras**

En el presente trabajo se contempla, en el apartado 3.2.4 relativo a la retención, que el plan de acción debería contener también un “*perfil de exigencias*”. Por consiguiente, se considera que una línea futura podría ser el análisis del perfil de estas características objetivas destinadas al análisis de la posición a ocupar y en las metas de la organización.

Se recalca, como se mencionó anteriormente en el presente trabajo, la necesidad de que el perfil de exigencias esté ligado a *la Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S)* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid o algún documento de similar índole.

Asimismo, dicho perfil debería de describir con detalle, a través de un formato equilibrado:

- Los requisitos del puesto.
- La misión u objetivo a desempeñar.
- Las actividades que se han de desarrollar.
- Las responsabilidades a asumir.
- Las relaciones jerárquicas y funcionales a establecer.
- Las condiciones de trabajo a enfrentar.

Otra línea futura que se contempla pudiera ser el análisis de la EVP (*Propuesta de Valor del Empleado del Employer Branding*) del Cuerpo en aras de establecer la oferta de valor que la Guardia Civil ofrece al profesional a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso.

En esta línea se deberían analizar los aspectos que la Guardia Civil quiere que se le asocien, estableciéndose las expectativas que se esperan del trabajador y las que el trabajador espera de la Institución.



## 6 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Álvarez de Lara Galán, Luis. Responsable del Área Organizacional del Servicio de Psicología de la Guardia Civil.
- [2] Backhaus, K., & Tikoo, S. (Agosto de 2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*.
- [3] Barrow, S., & Ambler, T. (30 de October de 1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3).
- [4] Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 2011. Guía Técnica de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S).
- [5] Collett, A. (4 de Marzo de 2014). Four Key Steps to a Great Employee Value Proposition. Obtenido de Edelman: <https://www.edelman.com/post/four-key-steps-great-employee-value-proposition>.
- [6] Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en comunicación* DRResearch ESIC.
- [7] Hartle, F. (1993). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Madrid. Editorial Deusto.
- [8] Jeanquart Miles, S., & Mangold, G. (2 de June de 2014). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*.
- [9] Ulrich, D. (10 de septiembre de 2006). The talent trifecta. *Workforce Management*.
- [10] Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- [11] Ley Orgánica 2/1986, de 13 de marzo, de Fuerzas y Cuerpos de Seguridad.
- [12] Ley 29/2014, de 28 de noviembre, del Régimen de Personal de la Guardia Civil.
- [13] Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basadas en el talento (DPT)*. Madrid: Pirámide.

[14] McClelland D.C. (1973), Testing for competence rather than intelligence, *American Psychologist*.

[15] Minchington, B. (2006). *Your Employer brand-attract, engage, retain*. Collective Learning Australia.

[16] Montes Adalid, G. M. (2020). Employer Branding digital y la atracción y retención del talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista Internacional de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.

[17] Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*.

[18] Orden General nº 7, de organización y misiones del Servicio de Psicología y Psicotecnia de la Guardia Civil. BOGC, 12/2006.

[19] Pawar, A. (2016). Leveraging the Employer Brand Strategy with Employee Value Proposition. *Journal of Contemporary Issues in Business Research*.

[20] Pereda, S.; Berrocal, F.; Alonso, M. (2008). *Psicología del Trabajo*. Madrid. Pirámide.

[21] Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.).

[22] Real Decreto 131/2018, de 16 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento de ordenación de la enseñanza en la Guardia Civil.

[23] Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N., & Blasco López, M. F. (2018). *Employer Branding: Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson.

[24] Sullivan, J. J. (23 de Febrero de 2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Obtenido de ER Daily: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

[25] Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2004). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*.

### **Recursos web**

[26] [Planeación estrategia para Interactivistas. Modelo de Russell L. Ackoff] (s.f). Isotools. <https://www.isotools.org/2021/01/06/planeacion-estrategia-para-interactivistas-modelo-de-russell-l-ackoff/>

[27] [Modelo de Fred R David] (s.f). Isotools. <https://www.isotools.org/2021/01/13/modelo-de-fred-r-david-para-la-planeacion-estrategica/>

[28] [Ansoff Igor] (s.f). Isotools . <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/ansoff-igor/>

[29] [Outsourcing] (s.f). Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-outsourcing/>

[30] [Externalización de servicios] (s.f). Ekon. <https://www.ekon.es/blog/externalizacion-de-servicios-ventajas>

[31] [Procesos de selección] (s.f). Blogempleo. <https://blogempleo.camaravalencia.com/por-que-externalizar-un-proceso-de-seleccion-2/>

[32][Reclutamiento del personal] (s.f). Talentclue.  
<https://blog.talentclue.com/bid/313079/outsourcing-de-rrhh-la-externalizaci-n-del-reclutamiento-de-personal>

[33][Aseveración de Ackermann] (s.f). Expansión.  
<https://www.expansion.com/emprendedoresempleo/empleo/2016/03/04/56d9ca2bca4741d0658b4661.html>

[34] [Employer Branding] (s.f). Iebschool. <https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>