

**DICIEMBRE 2022**

# **HUMANICEMOS EL TALENTO DIGITAL**

**TFG\_PSICOLOGIA DEL TREBALL  
I DE LES ORGANITZACIONS**

**MARIA TERESA PIRLA MONTULL**

**Tutora: María Macarena Palma**

## Resumen

En una esfera corporativa digital, del ámbito TIC o tecnológico se presenta una situación compleja para mantener perfiles de elevada cualificación técnica o incorporarlos. Un reto que cada vez gana más protagonismo entre las prioridades de las principales compañías, con el objetivo de reducir los gastos vinculados a la elevada rotación profesional, consolidar los equipos y contribuir a su desarrollo, así como incorporar nuevas estrategias organizativas acordes al ecosistema actual. Analizamos los factores que inciden negativa y positivamente en la retención del talento. Así como los factores de éxito en este mantenimiento y desarrollo del talento digital. Entre los que destacamos la formación continua, el salario emocional, la cultura de empresa, el cuidado de la salud mental, la adaptación al entorno y conciliación/flexibilidad. Dotar a la persona trabajadora de un papel central y velar por su desarrollo competencial, seguridad en un entorno de confianza.

### Palabras clave:

**Talento digital,  
estrategias  
organizativas, TIC,  
retención,  
mantenimiento,  
desarrollo**

## Abstract

In a digital, ICT or technological corporate sphere, it is a complex situation to maintain or incorporate highly qualified technical profiles. This is a challenge that is becoming increasingly important among the priorities of leading companies, with the aim of reducing the costs associated with high professional turnover, consolidating teams, and contributing to their development, as well as incorporating new organisational strategies in line with the current ecosystem. We analyse the factors that have a negative and positive impact on talent retention. As well as the success factors in this maintenance and development of digital talent. Among which we highlight continuous training, emotional salary, company culture, mental health care, adaptation to the work environment and conciliation/flexibility. Giving employees a central role and ensuring their skills development, security in an environment of trust

### Keywords:

**Digital talent,  
organisational strategies,  
ICT, retention, retention,  
keeping, development**

## ÍNDICE

1. RESUMEN/ABSTRACT
2. INTRODUCCIÓN
3. OBJETIVOS
  - 3.1 Pregunta de investigación
  - 3.2 Objetivo General
  - 3.3 Objetivos específicos
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
5. MARCO TEÓRICO
  - 5.1 Contextualización y estado de la cuestión
  - 5.2 Factores que dificultan la retención del talento
  - 5.3 Factores que inciden positivamente en la retención del talento
  - 5.4 ¿Cuáles son los factores de éxito?
  - 5.5 Críticas y estrategias de mejora sobre el abordaje actual
6. METODOLOGÍA
7. DISCUSIÓN
  - 7.1 Resumen revisión de la literatura
  - 7.2 Comentario resultados obtenidos
8. CONCLUSIONES
  - 8.1 Contribuciones principales, limitaciones y prospectiva
  - 8.2 Propuesta de plan de acción
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES CONSULTADAS
10. ANEXOS
  - 10.1 [Anexo 1](#): Guion entrevista psicóloga organización
  - 10.2 [Anexo 2](#): Recopilación de artículos consultados y análisis sistemático
  - 10.3 [Anexo 3](#): Glosario de términos anglosajones
  - 10.4 [Anexo 4](#): Autorización divulgación entrevista
  - 10.5 [Anexo 5](#): Infografía-Esquema testimonio psicóloga organizacional
  - 10.6 [Anexo 6](#): Síntesis del testimonio
  - 10.7 [Anexo 7](#): *Roadmap*\_Plan de acción

## INTRODUCCIÓN

En un contexto globalizado, con flujos acelerados de información y tecnología encontramos en la cultura de empresa la conexión con la psicología organizacional. Presentando la cultura en el ámbito TIC o tecnológico en España como el prisma que nos va a guiar a enfrentar el gran reto de promocionar y desarrollar el talento digital.

Proponemos un enfoque de acompañamiento del talento corporativo que permita una unión eficaz del amplio conocimiento del potencial de las personas trabajadoras y de las necesidades de las compañías. Siempre centrado en la persona y sus aspiraciones profesionales. Permitiendo un contexto que aporta valor a empresas y personas, ayudándolas a alcanzar los objetivos de negocio y los de carrera profesional.

Comenzaremos respondiendo al estado de la cuestión y abordaremos los motivos que dotan de pertinencia a esta investigación. La escasez de perfiles disponibles de elevada cualificación técnica, así como la competitividad existente en el mercado digital para incorporar y mantener el talento en sus equipos. Incidiendo en elevados índices de rotación laboral que afectan a la salud de la empresa.

Abordaremos los factores principales que interaccionan con el talento, aquellos que inciden negativamente, positivamente y los que destacamos como factores de éxito en el mantenimiento y desarrollo del talento.

Los factores con afectación negativa serían: la brecha tecnológica y generacional, la rotación laboral, la reciente afectación en la contratación y la falta de competitividad salarial. Por la parte de la afectación positiva tenemos: la promoción de las *soft skills*, los modelos de compensación flexible, el liderazgo positivo o visionario, los contratos idiosincráticos, la implicación de las mujeres y los emergentes fenómenos de *home office* y el *metaverso*. Por último, destacamos los siguientes **factores de éxito**: el cuidado de la salud mental, conciliación y flexibilidad, adaptación del entorno de trabajo, formación continua, *workplace culture* (la cultura de empresa que condiciona al resto de factores) y el salario emocional (con sus diversas dimensiones).

El actual clima de incertidumbre y novedad se presenta proclive a que las empresas analicen el modo en que pueden adaptar sus prácticas de trabajo para motivar a sus empleados, restablecer la confianza y optimizar el rendimiento. Para ello, además de la extensa revisión de fuentes de actualidad, veremos el testimonio de una psicóloga organizacional que promociona el bienestar en la empresa.

En una economía digital basada en la sociedad del conocimiento, es necesario que los trabajadores estén altamente cualificados y muy motivados para trabajar eficazmente con las nuevas tecnologías y para satisfacer la demanda de mayores niveles de innovación. Apostando por un entorno centrado en el trabajador/a, en el que poder tomar decisiones sobre su propio trabajo y tener oportunidad de contribuir a los planes estratégicos de la organización.

## OBJETIVOS

### 3.1 Pregunta de investigación:

¿Cómo podemos promocionar la retención y desarrollo del talento en entornos digitales?

### 3.2 Objetivo general:

Detectar factores de éxito en el **mantenimiento del talento en el sector TIC**, así como, favorecer su disponibilidad de acuerdo con el crecimiento exponencial de la demanda.

### 3.3 Objetivos específicos:

- Identificar y desarrollar los **factores principales** que inciden en el mantenimiento del talento en el sector TIC.
- Plantear **estrategias de actuación organizativas** en el ámbito digital para detectar el talento en sus equipos y desarrollarlo.
- Contribuir en la consolidación y crecimiento de los equipos de trabajo en al ámbito de las TIC.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En coherencia con el **contexto actual** en la esfera social y económica y de manera más relevante, en el **ámbito corporativo**, nace en mí, un fuerte interés por la promoción del progreso en las empresas del entramado digital.

De manera patente, la ciudadanía es testigo del exponencial avance tecnológico, con una **creciente presencia de las TIC** en las diferentes áreas vitales (social, personal, profesional, salud...).

Es por ello, que los **equipos de trabajo** de las empresas inmersas en la economía digital, necesitan de profesionales capacitados en las tecnologías necesarias para gestionar y poner en marcha todo el *software* y *hardware* requerido.

Dando lugar, a una importante tensión en la captación y retención del talento necesario. Acuñando el concepto de ***retain talent***, que ha ganado mucha fuerza en los últimos años y supone un desafío para las empresas del ámbito IT.

Así como, la creciente tendencia y presencia de profesionales en *talent hunting* o captación de este talento tan cotizado.

Sin embargo, este trabajo teórico, no desarrollará la selección y captación de estos perfiles. Tratándose de una decisión multicausal, por un lado, expongo su desarrollo como un objetivo ambicioso y de amplias dimensiones y, por otro lado, adquiriendo un papel prioritario, lo que pretendo conseguir, visibilizar la importancia y potencia de **desarrollar el talento ya presente en las empresas**.

Acorde con el cambio de paradigma, que hace del mercado laboral un entorno dinámico e incierto, el capital humano, ha desarrollado competencias como la capacidad de aprendizaje y adquisición de conocimientos que concuerdan con esta propuesta de consolidación del talento ya incorporado, aunque a veces, no se le haya dado visibilidad. Así que abordaremos cómo **detectarlo, desarrollarlo y retenerlo** en nuestras empresas. Todo un reto con una positiva expectativa de acogida.

Con mi propuesta, pretendo acompañar esta rápida evolución y crecimiento del sector, pero desde **una visión ecológica**, sacando partido a los recursos ya presentes. Defendiendo la apuesta y cuidado del talento interno como un gran acierto.

Colaborando así, en la mejora del bienestar de la plantilla y poniendo énfasis en los factores que favorecen este mantenimiento y retención del personal. En la línea de una prioridad emergente en el ámbito corporativo, la de **preocuparse por la salud mental** de las personas trabajadoras.

Así como, la conciliación, flexibilidad, formación continua y adaptación del entorno de trabajo, entre otros posibles factores incidentes.

Poniendo bajo el foco, este cuidado de la salud mental de los trabajadores como una promoción al desarrollo profesional (formaciones, capacitaciones, promociones internas...) y prevención o intervención, frente al estrés, ansiedad o el síndrome del *burnout*. Entre otras problemáticas posibles como la falta de autonomía, autoestima, rivalidad entre trabajadores/as, etc.

Finalmente, quiero presentarme como una parte activa y testigo, en primera persona, de la batalla pendiente que supone para las empresas tecnológicas (como foco de mi investigación) dar respuesta a los factores enunciados anteriormente.

Mi trayectoria profesional ha estado vinculada al ámbito digital durante los últimos cinco años.

En un primer momento, desde el sector público y con la gestión de programas de formación (*Joves IT Academy...*) y acompañamiento en la mejora profesional. Comenzando con el colectivo de jóvenes y más adelante, atendiendo también otros perfiles vulnerables.

Y con relación a la experiencia profesional más reciente, ha estado vinculada al *management* de todos los agentes implicados (equipo docente, estudiantes, *Generalitat*, *CFCC*, departamentos de Márquetin y producto de la empresa...).

Esta ha sido todo un reto y una oportunidad en mi crecimiento y asimilación de nuevos conocimientos y habilidades, unido a la asunción de más responsabilidad y la consecuente promoción laboral. Sin embargo, su significatividad (vinculada al objetivo de este trabajo teórico) la adquieren las alertas en el seguimiento de las personas trabajadoras y la vivencia de *burnout* por mi parte, durante los últimos meses.

## MARCO TEÓRICO

### 5.1 Contextualización y estado de la cuestión

### 5.2 Factores que dificultan la retención del talento

- 5.2.1 Brecha tecnológica
- 5.2.2 Rotación laboral
- 5.2.3 Afectación contratación
- 5.2.4 Falta de competitividad salarial

### 5.3 Factores que inciden positivamente en el mantenimiento del talento

- 5.3.1 *Soft skills* o habilidades blandas
- 5.3.2 Modelos de Compensación Flexible
- 5.3.3 Liderazgo positivo
- 5.3.4 Contratos idiosincráticos
- 5.3.5 Implicación de las mujeres
- 5.3.6 Home Office
- 5.3.7 Metaverso

### 5.4 ¿Cuáles son los factores de éxito?

- 5.4.1 Cuidado de la salud mental
  - 5.4.1.1 Propuestas innovadoras
- 5.4.2 Conciliación y flexibilidad
- 5.4.3 Adaptación del entorno de trabajo
- 5.4.4 Formación continua: Desarrollo del talento
  - 5.4.4.1 *Remotivate your career program*
  - 5.4.4.2 *Employee IDPs*
  - 5.4.4.3 Especializaciones técnicas
- 5.4.5 *Workplace culture: Employer branding*
  - 5.4.5.1 Negociación y gestión del conflicto
- 5.4.6 Salario emocional: Bienestar en la empresa
  - 5.4.6.1 Gestión RRHH: reconocimiento y [seguimiento](#)
  - 5.4.6.2 Detectar el talento interno y darle visibilidad
  - 5.4.6.3 Fidelización y compromiso
  - 5.4.6.4 Medición y optimización

### 5.5 Críticas y estrategias de mejora sobre el abordaje actual



## 5.1 Contextualización y estado de la cuestión

En el marco de las tendencias actuales en el mercado laboral, nos disponemos a revisar las estrategias en la gestión del talento y el papel protagonista que adquiere su retención.

Por un lado, vemos el abordaje de la fuga del talento y la promoción del bienestar de los empleados desde consultorías, *stratups* emergentes (con oferta de aplicativos y sistemas de gestión diversos) u otros servicios de RRHH:

“La gestión de talento en el 2022 estará enfocada en retener a los trabajadores y evitar la fuga de talento, el bienestar emocional de los empleados y las herramientas digitales para captar talento, entre otras” (*Ayanet, 2022*)

“Los directivos de RRHH identifican la retención de talento como el reto más importante para su organización” (*Equipos&Talento, 2022*)

Así mismo, vemos una distinción relativa a las medidas más idóneas, dependiendo de nuestro *target* objetivo o colectivo profesional (en función del sector, la edad, el género...).

“las diferentes generaciones de profesionales que nos podíamos encontrar en el mercado laboral y en efecto, es esencial conocer el perfil de trabajador que tienes delante para poder retenerlo de una manera u otra” (*Larrosa, 2022*)

Lo que nos lleva a conocer el perfil de cada una de las personas trabajadoras, adquiriendo un papel central. En la línea de preocuparnos por su bienestar y salud mental. Como elemento clave, en la gestión de personas y el mantenimiento del talento, tenemos este cuidado de la salud mental de la plantilla, que veremos en más detalle.

La pandemia puso de manifiesto la importancia de la salud mental para un **positivo rendimiento de los equipos** de trabajo en las empresas, pasando a ser el cuidado de ésta una prioridad emergente en el entorno corporativo.

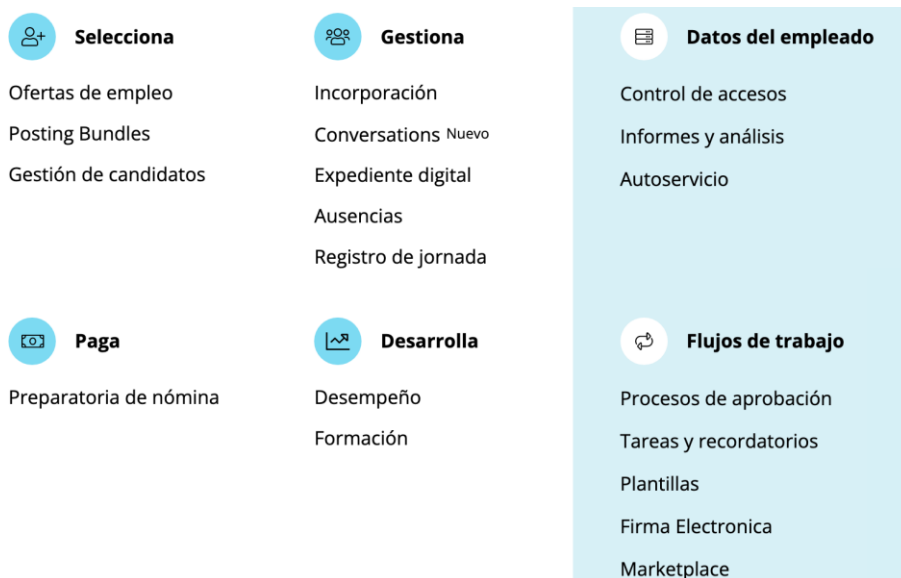
Tenemos alarmantes datos que reflejan un incremento del 25% en la problemática de ansiedad y depresión, así como un impacto económico entorno al billón de dólares en la productividad de las personas trabajadoras.

Organizaciones referentes (OMS y OIT) sugieren una serie de propuestas para hacer frente al **burn-out**, a título individual y también desde el abordaje cooperativo:

- Reuniones de interacción en el equipo
- Trabajar la autoexigencia/autoperfección
- Límites y descansos con pausas activas
- Renovación de las relaciones sociales

Actualmente, existen multitud de plataformas, aplicaciones y softwares que agilizan y permiten poner en marcha un seguimiento de calidad de las personas trabajadoras, anexo una captura (de manera ilustrativa):

**Figura 1**



[Captura de pantalla del Software de Gestión del Talento de Personio]. Recuperada el 30 de octubre, 2022, de <https://www.personio.es/rhh/gestion-de-candidatos/>

Vemos como en la imagen quedan recogidas diferentes dimensiones propias de la gestión de personas, más adelante analizaremos las más relevantes. Dotando de un papel protagonista, a la dimensión de desarrollo y formación continua.

Por otro lado, como parte de la defensa de nuestra postura, tenemos el **impacto negativo de la rotación laboral** en las empresas, una alerta que está ganando representatividad:

La coach *Arménia Barradas* afirma que cada vez que un empleado se marcha, la empresa pierde dinero. Ella explica, que, según *GNA Partners*, existe un cálculo promedio de cuánto cuesta la rotación para cada tipo de empleado. Así, que un empleado nuevo dimita, puede costar entre 30% y 50% del salario anual, mientras que perder a un supervisor puede costar entre 100 y 150% del salario anual del empleado. La coach afirma que es importante ver un cambio de mentalidad al interior de las empresas para mantener a los colaboradores en un estado de bienestar. (Mendoza, 2022)

Finalmente, presentar la difícil equidad de género en el entorno digital, a pesar de los ingentes esfuerzos dedicados. Una distribución desigual que también condiciona nuestra respuesta hacia el objetivo central del presente trabajo teórico.

La sociedad está cada vez más digitalizada y son las empresas tecnológicas las que definen cómo será el futuro, las decisiones que toman impactan en la forma de comunicarnos, hacer negocios, gestionar las ciudades, así como los hábitos de vida. No obstante, las mujeres están infrarrepresentadas en este tejido de empresas tecnológicas y ocupan un papel muy reducido en los puestos de toma de decisión. Las estructuras del patriarcado han logrado instalarse cómodamente en la era digital. *Judy Wajcman* manifestó la ingenuidad inicial del movimiento feminista con relación a la tecnología y las posibilidades que ofrecía un mundo sin identidades, neutro y por construir. En cambio, el sistema patriarcal ha echado raíces en ese otro mundo virtual, las jerarquías y los privilegios establecidos se perpetúan e invisibilizan a las mujeres. Dentro del contexto digital, romper con las estructuras establecidas no es una utopía; es necesario impulsar la participación de las mujeres en carreras técnicas y eliminar las barreras para acceder a puestos de decisión. (Martínez, 2017)

## 5.2 Factores que dificultan la retención del talento

### 5.2.1 Brecha tecnológica

Entendemos por brecha tecnológica o digital como el *gap* o distribución desigual en el uso, dominio y desigual acceso a las tecnologías de la información y comunicación de manera intergrupala, entre los diversos colectivos o grupos sociales. Sabiendo que tenemos una importante afectación acorde con la [brecha generacional](#) de las personas expuestas a las TIC. Así como otros colectivos vulnerables o desfavorecidos que no tienen igual preparación ni recursos para adquirir el *hardware* (dispositivos electrónicos) necesario.

Pero volviendo a las diferencias intergeneracionales, sabemos de la posición diferenciada que pueden representar los perfiles pertenecientes a la generación de *baby boomers* y X con los de la generación Y e incluso los de la generación Z que ya comienzan a despegar en el mercado laboral.

Los primeros se describen como lógicos, estructurados y poco creativos (entre otras facetas de interés), sin embargo, la generación Y se percibe como creativa, indisciplinada, etc.

#### Figura 2



Pierre Latour, 2020.

Por lo que no dar cabida a las diferencias condicionadas por esta brecha tecnológica dificulta sobremanera la retención del talento en las empresas TIC, dado que no todos los colectivos responden de la misma manera al apoyo facilitado. Y, por tanto, no necesitan de los mismos recursos. Debemos valorar y respetar esta distinción.

Finalmente, esta brecha adquiere vital importancia frente al abordaje inclusivo cada vez más perseguido en el contexto corporativo. La accesibilidad tecnológica pasa a ser clave

para atraer, mantener y conservar a todos los colectivos, incluyendo a las personas con diversidad funcional. “La accesibilidad tiene que ver con la diversidad humana, no con las capacidades o discapacidades de cada persona” (Hernández, 2022).

### 5.2.2 Rotación Laboral

Podemos definir la rotación laboral o de personal como el proceso en el que la persona trabajadora abandona su puesto y debe ser reemplazada. Por tanto, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa genera rotación.

Un fenómeno que incide negativamente en las empresas, especialmente cuando hablamos de rotación externa, en la que la persona colaboradora concluye la relación laboral para trabajar en otra compañía. Es un claro síntoma del estado de salud de la empresa. La rotación implica un incremento de gastos que a veces no se tienen contemplados con el necesario reclutamiento, nueva contratación, formación, etc.

Lo que también es distintivo del ámbito TIC, dado que para los perfiles técnicos o con mucha especialización, el plan de acogida de la empresa es complejo. Y no acostumbra a ser rápido.

Con el objetivo de evidenciar la alarmante rotación laboral que caracteriza este sector, vamos a citar la afirmación realizada por una empresa referente en el ámbito *tech*: “la rotación de personal en el sector tech a nivel global era la segunda más alta con un 12,9%” (*Contact Center Hub*, 2022)

Así mismo, en la línea de la evidencia introducida, vamos a revisar la postura con más detalle, permitiéndonos tener una visión más clara del fenómeno multicausal que está detrás de esta realidad:

Según el CEO de [Prosperity Digital](#), Gary Mullan, la rotación de personal en el sector digital, que abarca puestos de trabajo relacionados con el marketing digital, UX/UI, programación o e-commerce, entre otros, es de menos de dos años. **Esta cifra demuestra una temporalidad muy baja de permanencia**, hecho que pone de manifiesto **la importancia de impulsar medidas que ayuden a evitar la fuga de talento digital** y que permita mantener en los puestos de trabajo a los profesionales que, hoy en día, son imprescindibles para la transformación digital y la competitividad del sector (*Contact Center Hub*, 2022)

Los empleadores del ámbito digital tienen presente la importancia e influencia que las condiciones y recompensas en la promoción del compromiso y motivación de los trabajadores. Sin embargo, frente a una situación de crisis económica, se buscan opciones imaginativas en las políticas salariales y soluciones que no impliquen un incremento de los costes salariales (con eficiencia retributiva). Los modelos de retribución flexible permiten lograr dicha eficiencia.

A diferencia de otros modelos flexibles, como los de elección de beneficios sociales, estos ofrecen discrecionalidad en la elección de las prestaciones (acorde a las necesidades particulares). Lo que sin lugar a duda dota de competitividad a la empresa *tech*, acorde con el efecto que su puesta en marcha tiene en la capacidad para atraer el talento y fidelizar a sus trabajadores clave.

Lo que nos lleva a que las tasas de rotación (abandono voluntario) de trabajadores sean menores en estas empresas, frente a las empresas que apuestan por sistemas más tradicionales.

Desde el punto de vista de la empresa, si quiere hacer frente de una forma estratégica a la incierta rotación de personal, estos sistemas son muy oportunos actualmente, con un contexto económico que dificulta los incrementos salariales, pero en el que la fuerza de trabajo crece en diversidad y complicación de expectativas.

Más adelante, cuando entremos en los factores que inciden positivamente en el mantenimiento del talento, veremos con más detalle los modelos de retribución flexible.

### 5.2.3 Afectación contratación Tech

“Varias empresas tecnológicas están despidiendo a miles de trabajadores en un esfuerzo por reducir costos y prepararse para la recesión.

El CEO de Meta, Mark Zuckerberg, despidió a 11,000 personas; el de Twitter, Elon Musk, también dejó ir a 50% de los casi 8,000 empleados de la red social y Shopify también afirmó que retiraría a 1,000 trabajadores” (Bhaimiya | Insider, 2022)

Estos recortes masivos iniciados en los últimos meses transmiten un mensaje alto y claro, incluso los empleado productivos y capaces pueden ser despedidos. Dando lugar a un temor generalizado, incierto que propicia la rotación (analizada en el apartado anterior) y dificulta la retención.

#### 5.2.4 Falta de competitividad salarial

Los perfiles especializados en el ámbito digital en España comparan sus condicionales salariales con países vecinos, que pueden superar los 1000€ (en función del país) para la misma posición (tareas semejantes y análogo nivel de responsabilidad), lo que propicia la fuga del talento.

Por ello también, se han puesto en marcha políticas gubernamentales diversas con el objetivo de paliar esta fuga de talento e incentivar (con diversidad de alicientes fiscales, de acompañamiento y facilitación, etc.) el retorno de este talento.

### **5.3 Factores que inciden positivamente en el mantenimiento del talento**

#### 5.3.1 Soft skills o habilidades blandas

Este tipo de competencias transversales son un *quid* ineludible en la preparación de un proceso de selección, por su importancia para las personas responsables de RRHH (constituyendo un elemento decisivo). En la descripción de una oferta del [ámbito TIC](#) vemos detalladas las *hard skills* o conocimientos técnicos requeridos para esa posición, sin embargo, cada vez tienen más importancia las *soft skills* (entre las que destacar las más necesarias del perfil profesional del que hablemos).

Ser un profesional flexible, con capacidad de aprendizaje y utilización de conocimientos, pensamiento analítico planificación y organización, facilidad para trabajar en equipo, comunicación, orientación a resultados...

Pero volviendo a nuestra pregunta de investigación, ¿en qué inciden positivamente en el mantenimiento del talento estas *soft skills*?

Estas habilidades, como sería la inteligencia emocional de los trabajadores (que favorecería una autorregulación positiva, el establecimiento de límites y acuerdos...).

Previniendo la aparición de conflictos y favoreciendo el mantenimiento del talento, en un contexto que favorece la satisfacción profesional.

Sin lugar a duda, estas habilidades pueden entrenarse, y sabemos de la importancia que tiene la figura del líder en la empresa para promover y acompañar estas destrezas. Así como, otras alternativas de desarrollo de las habilidades blandas. Tratándose de una estrategia que nos permite **desarrollar el talento en las organizaciones**.

Algunas organizaciones promueven iniciativas de acompañamiento del personal que pueden ser muy variadas como el Coaching y Mentoring para que sea mucho más simple el proceso de reconocimiento individual de lo que requiere ser trabajado.

Uno de los principales argumentos a favor de la promoción de las soft skills es que permiten crear sentido de **pertenencia** a la organización y con ello puede **reducirse la rotatividad** de los colaboradores.

La competitividad también se incrementa luego que los colaboradores adquieren habilidades para interactuar con todos los grupos de interés, independientemente de la disciplina a la cual pertenezcan.

Una consecuencia directa de la inversión en el aprendizaje de las soft skills es el **incremento de la productividad**. Aunque no llega de la noche a la mañana sino de forma progresiva, trae consigo la disminución de los conflictos gracias a que proporciona herramientas para trabajar en caso de que se presenten diferencias entre los colaboradores. (*Business at speed*, 2018)

Es decir, una mejora de las *soft skills* aumenta el sentido de pertenencia, reduce la rotación e incrementa la productividad.

### 5.3.2 Modelos de compensación flexible (*The impact of Flexible Benefit Systems*)

Un entorno corporativo que acoja un modelo diverso y flexible en el cobro del salario, marca la diferencia. Lo que ha condicionado la aparición del salario diario, entre otros modelos de interés.

En un momento económico difícil como el actual, muchas empresas apuestan por modelos organizativos y retributivos más competitivos, innovadores y creativos. (...)

Los **Modelos de Compensación Flexible**, unas fórmulas de retribución indirecta altamente personalizadas y de elevada flexibilidad, diseñadas específicamente para mejorar la eficiencia salarial. Estos sistemas hacen coparticipes a los trabajadores del diseño de la composición de sus paquetes retributivos y logran, mediante una adecuada planificación fiscal, mejorar al máximo su retribución neta sin aumentar la partida de gastos de personal. (...)



Las estrategias de recompensas eficientes desarrolladas bajo la fórmula “win win” (“todos ganan”), son elevadamente eficientes tanto para la empresa como para el trabajador, no solo desde un punto de vista económico sino también para alcanzar y mantener las ventajas competitivas de las empresas basadas en la atracción y retención del talento en sus organizaciones. Así, al igual que la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde lo puramente administrativo hasta una visión estratégica que considera al elemento humano como vital para el éxito del negocio, la gestión de las “recompensas” debe avanzar en igual medida, abandonando la pura administración del coste de sueldos y salarios hacia una concepción de la retribución como una herramienta estratégica al servicio de las necesidades de las organizaciones y de sus empleados.

### 5.3.3 Liderazgo positivo: liderazgo visionario

Tan sólo pretendemos revisar el inmenso terreno del liderazgo, así como la perspectiva de analizarlo también desde la posición de los líderes. *Managers* u otros perfiles profesionales que asumen un papel de responsabilidad en la gestión de equipos. Es revelador considerar todo el peso que recae sobre sus hombros, con las expectativas de los trabajadores de su equipo y de los directivos con más poder.

De cierta forma hablaríamos del extendido, *caregiver*. Pero y qué pasa con sus necesidades y proyección profesional en la empresa.

Mario Elsner (2022) nos lanza la premisa de que “Los líderes, ni son superhéroes, ni deben saberlo todo” explica que, en ocasiones, perdemos la noción de que las personas en posiciones de liderazgo son humanos, vulnerables y también tienen problemas. Por ello, cuando hablamos de liderazgo, también debemos reflexionar sobre las redes de apoyo que permitan que la persona a cargo no termine hundida. “El camino debe ser **bidireccional**... la persona que ejerce el liderazgo ofrece y el equipo recoge y actúa en consecuencia. Hay ocasiones en que las personas no valoran lo que tienen a su alrededor y no siempre es una responsabilidad del liderazgo, es compartida”, afirma, Carolina Hernández (2022), experta en cultura corporativa

Por otro lado, hemos acuñado una nueva faceta, para el liderazgo deseado, en un contexto social en el que prima la inmediatez y el crecimiento exponencial, por lo que se refiere a las TIC. Esta faceta es la de “**visionario**”.

“El perfil de un líder visionario se caracteriza por ser individuos carismáticos, con unas capacidades que alinean la visión, la misión y los valores de la empresa para mejorar

sus resultados, que desarrollan el máximo potencial de las personas que les rodean y provocan el seguimiento de las masas, que tienen una visión de futuro clara y precisa sobre cómo debe ser la organización y el mundo que les rodea” (*Euroforum*, 2022)

Sabemos que, para un liderazgo carismático, adaptativo y con una visión única, puede darse cierta predisposición o innatismo, sin embargo:

“El buen líder, incluidos los de estilo visionario, no sólo nace, sino que también se puede (y debe) formar” (*Euroforum*, 2022)

Por lo tanto, ya no hablamos de algo “impermanente” o necesariamente constante a lo largo del tiempo, si no que puede consolidarse y mejorarse.

Así mismo, este liderazgo es clave en el **crecimiento de las personas** (capital humano). El liderazgo visionario, que busca irrumpir en el mercado con productos y servicios rompedores que marquen época en el sector *tech*, dotando de prioridad a la gestión del talento y la potenciación del capital humano del que dispone. Siendo el crecimiento de las personas su principal herramienta de gestión.

“Un [#liderazgo](#) consciente y guardián de la [#cultura](#) (viva), invita a que las personas de la organización crean, confíen, construyan y revisen, constantemente, el lugar dónde quieren desarrollarse” (Schvartzer, 2022)

Es así como vemos que a la par de una cultura de empresa (que analizaremos en más detalle como un factor de éxito) centrada en el crecimiento o desarrollo el talento, este liderazgo nos permite mantener, desarrollar y consolidar el talento en nuestros equipos. Por último, una propuesta de liderazgo diferenciadora que nos ayuda a tener una visión holística de los cambios en el liderazgo:

Desde siempre, ejercer un buen liderazgo en cualquier organización ha sido clave para asegurar la estabilidad, progresión y competitividad de la empresa. Hasta hace no mucho, un “buen líder” era aquél que imponía respeto, autoridad y marcaba distancia con sus empleados, ostentando un aura de superioridad. Con el paso del tiempo, se ha acabado viendo que este tipo de liderazgo no conlleva ningún tipo de beneficio, sino todo lo contrario: acaba menoscabando la motivación, confianza y productividad de los empleados, repercutiendo negativamente en los resultados de la empresa. Actualmente, las empresas que buscan tener a “buenos líderes” y, consecuentemente, buenos resultados, están apostando por un modelo de liderazgo más empático, innovador y transformador: el **liderazgo femenino**. Liderar en femenino no significa perpetuar los roles de género, sino establecer nuevos parámetros de gestión y producción más respetuosos, sostenibles e igualitarios. Las empresas que lo están implementando, han demostrado que

este tipo de liderazgo les ayuda a:

- ✓Aumentar la productividad y competitividad.
- ✓Mejorar el bienestar integral de todos los empleados.
- ✓Reducir el número de bajas laborales.
- ✓Reducir las tasas de absentismo y presentismo laboral.

Por tanto, implica un impacto positivo en el mantenimiento y cuidado del talento.

#### 5.3.4 Contratos idiosincráticos

La literatura organizacional define los contratos idiosincráticos como acuerdos voluntarios, personalizados y no estandarizados que una persona trabajadora, de manera individual, negocia con su empleador sobre ciertos términos de la relación laboral, generando beneficios para ambas partes.

“La capacidad de las organizaciones para atraer y retener talento altamente calificado en la organización se constituye cada vez más como un componente fundamental del éxito y de la efectividad organizacional en la nueva economía del conocimiento. (...) la creciente presencia de términos idiosincráticos en los contratos de trabajo constituye una evidencia concreta de la introducción de nuevas prácticas para la gestión de recursos humanos en las organizaciones actuales. Los contratos idiosincráticos resaltan la individualidad de cada trabajador, reconociendo los aportes y contribuciones de los empleados más capacitados y ajustando parcialmente los términos y condiciones de trabajo a sus preferencias y necesidades, aun cuando dicho proceso genere nuevos desafíos relacionados con la equidad y justicia en el ámbito laboral” (Dabos, 2012)

Es por ello, que podemos catalogar este factor esencial, en relación con nuestro objeto de estudio, una estrategia de gestión altamente efectiva para empleados altamente cualificados en el ámbito del software y las tecnologías de la información, y científicos investigadores de una prestigiosa institución de ciencia y tecnología. Apostando por una aplicación efectiva de los contratos idiosincráticos.

### 5.3.5 Implicación de las mujeres

Sabemos que la creciente presencia femenina en el ámbito TIC facilita la fidelización del talento, facilitando equipos con más apoyos y empatía.

Los ejes principales, vinculados a la retención del talento, en relación con el impacto positivo de las políticas de igualdad de género en las empresas son:

→ Mayor **compromiso** de los empleados: La igualdad dentro de la empresa aumenta el compromiso de los empleados con la compañía, ya que mejora el ambiente de trabajo y posibilita que las mujeres, al ver su labor reconocida, no se planteen un cambio de trabajo. (Sodexo, 2022)

→ **Satisfacción** de los empleados: Las políticas igualitarias no solo son buenas para la empresa, sino que también lo son para los propios empleados. Cuanto más a gusto se encuentren los trabajadores en su puesto de trabajo, mayores beneficios obtendrá la empresa. Entre los beneficios que se pueden citar, se encuentran las posibilidades de desarrollo personal y laboral de las que podrán disfrutar los empleados mediante las políticas de igualdad. (Sodexo, 2022)

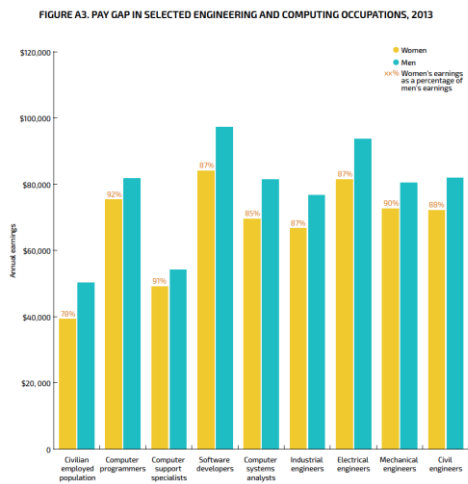
Sin embargo, es coherente revisar el estado de la cuestión, la empleabilidad e implicación de las mujeres en el sector de interés.

El ámbito del trabajo pone a prueba la equidad de género, en qué medida las mujeres y los hombres pueden beneficiarse de un igual acceso al empleo y análogas condiciones laborales.

El último informe “Mujeres en la economía digital en España 2018”, presentado por *DigitalES*, señalaba que solo el 2 % de las mujeres ocupadas trabajan en el sector tecnológico y digital. Vemos una sustancial brecha a saldar, tanto en términos de **representatividad como en la igualdad de condiciones** (salario, jornada...).

Como podemos ver en la consiguiente gráfica, relativa al *pay gap*.

**Figura 3**



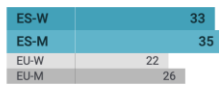
[Recorte de *Eurofund*]. Recuperado el 15 de noviembre, 2022

En todos los perfiles profesionales (TIC) las ganancias anuales del género masculino superan al femenino.

Por otro lado, tenemos otro elemento visual que nos ayuda a perfilar esta distinción:

**Figura 4**

Ability to take one hour or two off during working hours to take care of personal or family matters (%) **i**



Source: Eurofound, EWCS, 2015. EIGE's calculation with microdata.

Career Prospects Index (points, 0-100) **i**



Source: Eurofound, EWCS, 2015. Calculated by Eurofound.

[Recorte de *Eurofund*]. Recuperado el 15 de noviembre, 2022

En la primera imagen de refleja la flexibilidad del trabajo, a través de la capacidad de las mujeres y los hombres de tomarse una o dos horas libres durante su jornada laboral (y así atender asuntos personales o familiares). Vemos como esta flexibilidad es mayor en el caso de los hombres, en terreno nacional y europeo.

Por otro lado, el índice de Perspectivas de Carrera visualiza la continuidad del empleo, en función del tipo de contrato de trabajo, la seguridad del empleo (la posibilidad de perderlo en los seis meses siguientes), las perspectivas de promoción profesional y el desarrollo del lugar de trabajo en términos de número de empleados. El índice se mide en una escala de 0 a 100 puntos, y es aquí donde no detectamos a penas diferencias (1 punto) entre ambos géneros.

Nos da pistas de un contexto proclive al mantenimiento y el desarrollo del talento, con un índice de perspectivas de carrera bastante equitativo.

Finalmente, acorde con favorecer el crecimiento de las empresas tecnológicas en favor de la equidad y dar respuesta a la necesidad de un talento especializado. Ana Aldea, fundadora y CEO de *Datasocial* (empresa de máquetin digital para acelerar el crecimiento de las empresas) ilustra que

“La innovación tecnológica se vuelve de alcance limitado cuando sus creadores y líderes no reflejan la **diversidad** de sus usuarios. Esto representa un elemento faltante de la humanidad en la industria que no sólo es éticamente deficiente, sino demostrablemente peligroso, con nuevas tecnologías que probablemente no se adapten a los diversos contextos sociales en los que operan”

### 5.3.6 Home Office

Un entorno de trabajo con importante representatividad en el ámbito que nos ocupa es el de *home office*. Un contexto que puede conducirnos a una positiva adaptación a los requerimientos del trabajo, con una buena conciliación y balance entre la vida personal y profesional.

“La tecnología ha acelerado la adopción del uso de transacciones remotas y sin contacto. Si bien la tecnología ciertamente facilita este tipo de movimientos, aún puede crear complicaciones si se maneja mal. (...) Comprende que algunas personas trabajan mejor durante las mañanas o los fines de semana. Date cuenta de que el equilibrio entre el trabajo y la vida también es importante. Adopta la voluntad de permitir que tus colegas produzcan el mejor trabajo en sus horarios siempre que sea posible. Tener en cuenta estas prácticas puede aumentar la productividad en el lugar de trabajo. Puede ayudarte a reclutar y retener talento. También puede crear compañeros de equipo más felices y traer más armonía y cohesión a tu oficina” (*Forbes Staff, 2022*)

### 5.3.7 Metaverso

El metaverso, tal y cómo ocurrió al inicio de la pandemia, fortalece el *home office*.

Entre los efectos positivos de su puesta en marcha, destacamos:

“Los beneficios para los empleadores irán desde contratar perfiles de cualquier zona del planeta en menor tiempo, hacer que el flujo de información sea más conversacional y permitir que el monitoreo de actividades será más preciso” (Bernal, 2022)

Es decir, incide en una experiencia más inmersiva para la platilla, “Esta tecnología llevará a las empresas un paso más allá del trabajo híbrido o remoto, las conversaciones y la interacción se darán desde una experiencia mucho más inmersiva” (Villamizar, 2022)

Además, también pretende facilitar la gestión de la calidad de vida y salario emocional, “no será descabellado pensar en actividades deportivas con empleados conectados desde todas partes del mundo, que podrán darse definiendo solo una fecha y hora de conexión” (Villamiza, 2022)

Actualmente se utilizan como parte de la formación continua y desarrollo del talento.

“Además de mejorar las capacidades de su equipo de trabajo, este tipo de iniciativas les permiten a los departamentos de recursos humanos generar data y facilitar su trazabilidad” (Lopera, 2022)

Sin embargo, los videojuegos usados para el aprendizaje y la interacción (*x-learning*) son solo un tímido primer paso para lo que será la llegada del metaverso en entornos laborales, que se espera tarde entre 5 y 10 años, indica el experto. La expectativa es que, cuando esté consolidada, esa tecnología permita ahorrar costos, mejorar la productividad, fortalecer la relación con los clientes y hasta llevar a cabo convocatorias laborales con postulantes de todo el mundo interactuando en un entorno virtual en tiempo real. (Bernal, 2022)

Por lo tanto, afirmamos que el metaverso contribuye en el mantenimiento y desarrollo del talento en los equipos de trabajo, especialmente en formatos remoto o digital. Porque como veremos ahora con los factores de éxito, el bienestar en la empresa viene determinado por el salario emocional, la adaptación al entorno de trabajo, sentimiento de pertenencia e interacción positiva en el entorno laboral, entre otros factores.



## 5.4 ¿Cuáles son los factores de éxito?

### 5.4.1 Cuidado de la salud mental

Como hemos introducido ya en la contextualización, el cuidado de la salud mental está ganando protagonismo en las corporaciones. No se trata únicamente de prevenir el absentismo y velar por el bienestar de las personas trabajadoras, sino de la importante incidencia que la *mental health* tiene en el rendimiento de la plantilla y por tanto, en el adecuado funcionamiento, asegurando la producción y el crecimiento.

*ManpowerGroup* (empresa multinacional líder mundial en estrategia de talento) asegura que si las organizaciones quieren hoy atraer y comprometer al mejor talento, deberán otorgar mayor relevancia a los asuntos relacionados con la salud y con el bienestar psíquico de los profesionales poniendo en marcha acciones específicas para reducir el desgaste, adquirir resiliencia y romper con el estigma del silencio sobre la salud mental. Una salud mental condicionada en gran medida por la gestión de los conflictos en las corporaciones. En consecuencia, abordaremos este factor de manera unitaria más adelante, incluido en la cultura de la empresa.

Relativo al cuidado de la salud mental en el sector digital, quiero ilustrar un ejemplo que nos permite ser conscientes de sus implicaciones y cómo con pequeñas prácticas y estrategias, entre las que destacar las medidas de desconexión digital, podemos cuidar la salud mental de las personas trabajadoras.

“El correo electrónico es como la hipertensión. Te va matando sin que te des cuenta.

(...) Y aunque existan muchas causas por las que el mail mata, hoy me centraré en una sola. La opción de “poner en copia”. Porque es un aspecto que afecta negativamente a la Experiencia de Empleado. Una empresa en la que por defecto se pone en copia a todo el mundo es como una casa en la que siempre está encendida la TV. Estás irritable y no sabes porqué. Al final no te queda más remedio que normalizar un ruido que te vuelve tarumba.

Porque lo de poner en copia en los correos es síntoma de males más profundos.

(...) “cultura marcada por el control”.

O sea, falta de confianza.

Cuando un manager dice “ponme en copia” a veces el empleado percibe “quiere controlarme”.

No siempre es así, a veces es necesario por formar al empleado o por motivos

de imagen frente a un cliente, etc. Pero he visto suficientes casos de “cultura marcada por el control” o por la jerarquía que terminan provocando frustración. Y también puede ocurrir que sea el propio empleado el que quiera poner en copia a todos los jefes, como mecanismo de defensa. (...) **efectos que tiene para la salud mental el manejo del correo electrónico.**

Por cierto, un mal que afecta cada vez más a las familias”

Algo tan efímero o sutil como puede parecer en un primer momento la opción de poner en copia en nuestro gestor de correo, puede repercutir muy negativamente en el bienestar corporativo. Pudiendo desencadenar *burn-out* profesional, baja productividad, falta de motivación y un futuro abandono.

La salud mental de las personas trabajadoras en una empresa *tech* condiciona la ratio de rotación. Y es por ello por lo que su protección, facilita el bienestar, consolidación de equipos, y lo más relevante, nos permite desarrollar y mantener el talento.

Ligado a nuestro objetivo de estudio, vamos a revisar una propuesta innovadora francamente adecuada en el sector que nos ocupa.

#### 5.4.1.1 Propuestas innovadoras: *Software* para prevenir crisis de salud mental en trabajadores

Un joven emprendedor, al detectar la necesidad de alertar con antelación las condiciones que podrían afectar al bienestar de los colaboradores -y de las personas, en general- para que pudieren ser efectivamente atendidas, evitando crisis de salud mental; ha diseñado una solución de alta tecnología, única en su clase.

*Medbyte Care*, “un proyecto en el que trabajó durante 10 meses y para el que se destinó una inversión cercana a los \$530 millones. A partir de esta herramienta, las organizaciones pueden advertir las probabilidades de que una persona sufra una crisis que altere su salud mental, con hasta 6 meses de anticipación” (Cuartas, 2022)

Su desarrollador y fundador (Gutiérrez, 2022) nos explica que “la plataforma permite el monitoreo masivo y preventivo de miles de personas de forma automática y la realización de prediagnósticos de riesgo de forma personalizada y automatizada”.

Un software que reconoce distintos indicadores (tales como las condiciones personales, el entorno y el historial de la persona) para encontrar patrones y a posteriori, establecer una comunicación a través de un *chatbot* que ayude a determinar la urgencia del riesgo y finalmente se remita el análisis a un profesional de la salud mental y así identificar el mejor abordaje para el caso en concreto.

“Por sí solo el sistema no previene la enfermedad, sino que gracias a la rápida comunicación permite contactar a las personas de alto riesgo con especialistas para que sean tratadas a intervinidas a tiempo”, apunta Gutiérrez (2022).

#### 5.4.2 Conciliación y flexibilidad

Como elementos determinantes en la disponibilidad del talento para las organizaciones digitales, tenemos la conciliación familiar/personal y la flexibilidad horaria (de jornada laboral), lo que además también incide en un aumento de la productividad.

En la editorial *RRHH Digital* vemos un artículo relativo al talento y su retención, en el que se refleja la creciente importancia de la conciliación y flexibilidad para las personas empleadas.

Desde que se iniciara la pandemia provocada por el Covid-19, hace ya más de dos años, las empresas han visto cómo sus equipos cambiaban sus prioridades con respecto a su puesto de empleo. Tanto es así que, según recientes estudios, 2 de cada 10 españoles (21%) reconocen haber abandonado su puesto de empleo por la falta de flexibilidad laboral; un factor determinante que ha llevado a las empresas a replantear su estrategia de retención del talento (Paredes, 2022)

En la implantación de un entorno de trabajo flexible y “conciliador” encontramos las medidas propias de la adaptación de este entorno a la persona trabajadora. Ahora las desarrollaremos.

#### 5.4.3 Adaptación al entorno de trabajo: Diversidad de recursos y modalidades

Cuando hablamos de la adaptación al entorno de trabajo, nos referimos al acceso necesario a recursos en el entorno laboral. La generalización de formatos de trabajo como el remoto no siempre ha venido acompañada de este acompañamiento y adecuación de recursos por parte de la empresa. Cuando hablamos de teletrabajo, este requiere de una buena conexión a internet, servicio eléctrico y espacio con condiciones adecuadas (mesa, silla de oficina cómoda, lámparas, silencio...), entre otros elementos a contemplar y para los que muchas empresas no dan una cobertura correcta. Un contexto que dificulta o favorece la retención del talento, en función del nivel de adaptación conseguido por la empresa TIC.

Así mismo, tenemos la distribución de la jornada laboral.

Una de las medidas que actualmente tiene una mejor acogida, es el **trabajo asincrónico**. Mejorando la productividad y permitiendo una autogestión del tiempo de trabajo más flexible. Así mismo, contamos con los tres formatos de trabajo por excelencia: presencial, híbrido y remoto. Los dos últimos se generalizaron tras el confinamiento y actualmente siguen asumiendo un porcentaje importante.

Con relación al trabajo asincrónico o la jornada no lineal y revisar sus principales beneficios, vemos un reciente artículo de *Kataka* (2022), plataforma de publicación de noticias de tecnología y *gadgets*. Podemos destacar los siguientes aspectos:

- Eficiencia de los empleados con paradas para descansar, hacer recados o pasar tiempo con sus familias incluso en el horario tradicional. Una jornada laboral no lineal que permite ajustar los horarios de plantilla a su vida personal "en lugar de atiborrarse de horas fijas sin ningún impacto en términos de productividad".
- ¿Otras ventajas del **trabajo asíncrono**? Nos da más control sobre nuestro tiempo y mejora nuestra productividad, haciendo que nos centremos en los resultados y previniendo el estrés.

El riesgo que plantea esta modalidad es el posible **caos** al principio, haciendo que nos sintamos desorientados o trabajemos en horas intempestivas, como extremo.

Podemos afirmar que, con estas modalidades de trabajo, ha llegado la era de la autogestión, en la que la persona trabajadora se organiza por sí misma para ser más productiva y no sigue un horario establecido.

Y ahora bien, vamos a acotar las implicaciones de esta modalidad de trabajo.

La **jornada laboral no lineal** consiste en "realizar el trabajo fuera del tradicional horario fijo de 9 a 5 y cuando mejor convenga. Al trabajar asíncronamente, se hacen las tareas en intervalos flexibles y repartidos a lo largo del día cuando se es más productivo y se está más concentrado" (*Kataka*, 2022)

Un modelo que permite a la plantilla hacer su trabajo en los momentos de creatividad y productividad. Incidiendo también en la **promoción de la salud mental**, al prevenir el agotamiento y el estrés, acorde con la autogestión.

#### 5.4.4 Formación continua: Desarrollo del talento

La formación continua propone una actualización permanente y mejora de las habilidades, destrezas y conocimientos de las personas trabajadoras.

Según Irwin L. Goldstein, psicólogo especializado en psicología corporativa:

“La formación continua es la adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimientos, reglas o destrezas que implican una mejora en la realización del trabajo”. Podemos abordar la formación continua como un factor de éxito en el mantenimiento del talento, y evidentemente para su desarrollo. Además del importante retorno que tiene para la empresa que invierte en formar a su plantilla.

“Invertir en la formación continua de los empleados supone desarrollar el activo más valioso de compañía, su personal. El aprendizaje constante permite cubrir posiciones clave con trabajadores especializados, aumentar la motivación de la plantilla y reducir el coste del reclutamiento y formación” (*bizneo*, 2022).

Es decir, hablamos de un positivo impacto con *ROI (Return on Investment)* o retorno de la inversión. Que nos permite cubrir puestos con alta especialización técnica, ahorrando en el reclutamiento de nuevos perfiles.

Por tanto, la formación continua es el camino para incrementar la productividad, optimizar la gestión de tareas y, en definitiva, dotar de valor añadido a la empresa.

Se recomienda que esta oferta formativa o capacitación esté integrada en un plan de carrera, que esté completamente adaptado al perfil de la persona trabajadora.

En paralelo, la plantilla siente que la empresa se involucra en la mejora de sus conocimientos y bienestar. Una sensación que aporta motivación y ayuda a retener a los mejores talentos.

Los "mejores lugares para trabajar" de la actualidad ya dan prioridad al éxito a largo plazo y al crecimiento profesional de sus empleados. Afortunadamente, el resto está empezando a darse cuenta. Los datos de una encuesta de LinkedIn muestran que la inversión empresarial en programas de desarrollo profesional está en su punto más alto, y más de la mitad de los equipos de RR.HH. esperan dedicarles más presupuesto el año que viene.

En el contexto del trabajo, el desarrollo se refiere al proceso de mejorar, perfeccionar o ampliar el conjunto de habilidades de un empleado para alcanzar un determinado objetivo. En la mayoría de los casos, ese objetivo es un ascenso, un traslado lateral o la titularidad de un proyecto. Puede ser tan simple como convertirse en un profesional más completo. En algunas

empresas, existen funciones específicas o incluso equipos enteros encargados de facilitar el desarrollo. (Lattice, 2022)

#### 5.4.4.1 Remotivate your career program

Proponemos una revisión a los programas de desarrollo de carreros y su aplicación, desde la visión del equipo de RRHH y encargado de la gestión del talento.

Hemos revisado algún *software* de formación y artículos relacionados con empresas clave en la gestión del talento en el ámbito IT. Lo que nos permite, presentar este guion con claves para reactivar o desarrollar un plan de carrera:

1. Apostar por la tecnología (en el sector de interés es imprescindible pero no sería la única vía para trabajar *soft skills*, por ejemplo).
2. Fijar los objetivos del plan de carrera
3. Definir las competencias vinculadas a cada posición (este paso debería haberse desarrollado en detalle antes de iniciar la selección del perfil profesional)
4. Conocer a la plantilla (no únicamente lo que representa un empleado en el entramado corporativo)
5. Tener en cuenta que la capacitación no implica la disposición o motivación de manera intrínseca
6. Diversificar la formación (ofrecer una oferta lo más amplia posible y adaptada a los intereses de la persona trabajadora)
7. Apoyarse en un software de formación empresarial (puede automatizar y agilizar muchos de los pasos necesarios)
9. Comunicar el plan de carrera (con todas las partes implicadas para su puesta en marcha y en especial con el/la protagonista)
10. Valorar el proceso (recoger datos e información relativa al desempeño, satisfacción, sugerencias...).

#### 5.4.4.2 Employee IDPs (*Individual Development Plans*)

Siguiendo en la línea de las estrategias de actuación organizativas en el ámbito digital para detectar el talento en sus equipos y desarrollarlo, vamos a abordar el uso de *IDPs* o planes de desarrollo individual.

Los planes de desarrollo individual son documentos creados en colaboración entre los empleados y sus jefes o supervisores que definen los objetivos profesionales del empleado a corto y largo plazo. Según la *Society for Human Resource Management* (SHRM), los *IDP* también suelen exponer el apoyo y las oportunidades educativas que el empleado necesitaría para alcanzar esos

objetivos, como proyectos que dirigir, clases y seminarios en los que inscribirse y oportunidades que buscar.

No se trata de evaluaciones o planes de rendimiento, aunque muchas empresas que los utilizan lo hacen en parte por los beneficios que obtienen cuando sus empleados se sienten apoyados y motivados. Son una herramienta bien considerada en la gestión de Recursos Humanos (por ejemplo, muchas agencias federales los exigen), y pueden ser una poderosa herramienta para el desarrollo tanto de los empleados como de las empresas.

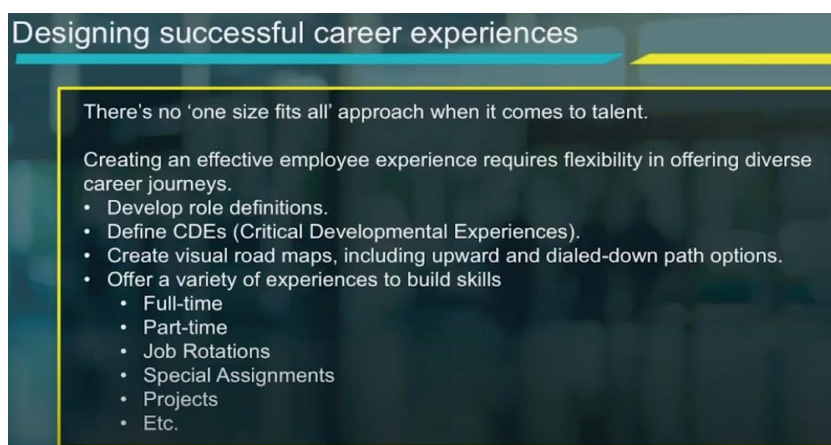
Los planes de desarrollo individual están pensados para crecer y evolucionar con el empleado, con nuevos objetivos y oportunidades añadidos a medida que el empleado hace crecer su carrera y sus competencias. Los *IDP* deben revisarse periódicamente para obtener el máximo beneficio (*Lattice, 2022*)

El crecimiento del empleado en la empresa facilita su fidelización y satisfacción profesional.

Las dos herramientas presentadas, el programa de desarrollo de carreras y los planes de desarrollo individual, con sus numerosos denominaciones y abordajes, nos permiten trabajar en el diseño de experiencias profesionales exitosas. Unas experiencias ineludiblemente ligadas al mantenimiento del talento y al bienestar en la empresa, que analizaremos en más detalle.

A continuación, os presento una serie de *tips* abordados en una sesión coordinada por figuras claves en la gestión del talento, en directo a través de LinkedIn:

**Figura 5:** *Designing successful career experiences*



[Captura de pantalla del video de *Talent Guard*]. Recuperado el 10 de noviembre, 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=t82KMIFwFk>

Como elemento esencial, vemos la adaptación al perfil singular de la persona trabajadora, “there’s no ‘one size fits all’ approach when it comes to talent”. Así como una buena definición del rol (ya abordado con el programa de desarrollo de carrera) y definir una amplia variedad de experiencias de aprendizaje para potencial las *skills* o habilidades.

#### 5.4.4.3 Especializaciones técnicas

Como hemos introducido; detectar, desarrollar y potenciar el talento es una fórmula *win to win* en el ámbito corporativo digital.

Por ello y dando cabida al potencial que hemos visto con la formación continua de los equipos, “el aprendizaje constante permite cubrir posiciones clave con trabajadores especializados” (*bizneo*, 2022) y el retorno positivo que implica, como *ROI* y satisfacción profesional.

Sin embargo, el primer paso para cubrir esas posiciones con elevados requerimientos técnicos y competenciales (como podrían ser las posiciones de responsabilidad) hemos de poder **detectar ese potencial** en la plantilla. “You can’t use what you don’t see” (*TalentGuard*, 2022)

Una detección y visualización del talento asumible con una cultura de empresa que cuide de la persona trabajadora, ubicándola en el centro y que confíe en el uso de herramientas de personalización y desarrollo profesional como las vistas anteriormente (*IDP’s..*).

Una respuesta a las necesidades productivas de talento especializado en un contexto de escasez y elevada cotización. “Según asegura la asociación de empresas tecnológicas *DigitalES* en un informe, España tiene en la actualidad más de 120.000 vacantes tecnológicas sin cubrir” (*Dexeus*, 2022)

#### 5.4.5 Workplace culture: employer branding

“La cultura empresarial o corporativa, a veces también llamada cultura organizacional, es el conjunto de normas, valores, creencias y expectativas de una empresa, así como las formas de actuar, pensar y sentir que comparten sus miembros” (*Personio*, 2022)

Una amplia y significativa dimensión en el mundo corporativo. “La cultura corporativa se ha convertido en un **tema central** de la psicología organizativa y las iniciativas de cultura corporativa se celebran ampliamente como una fuente legítima de éxito empresarial. Los psicólogos organizativos encargados de diseñar estas iniciativas suelen describir sus esfuerzos haciendo referencia a valores humanistas positivos” (Bagraim, 2001)



De manera congruente con el papel esencial que juega la salud mental de la plantilla para las empresas TIC, visto anteriormente; retomamos sus implicaciones y cómo esta atención al bienestar psicológico viene determinada por la cultura de empresa.

"Hay que poner el cuidado del bienestar psicológico de los empleados en el centro de la cultura empresarial y de la estrategia para potenciar la productividad de una manera sostenible, evitando riesgos importantes para el clima laboral y la retención del talento como el síndrome de *boreout*" (San Román, 2021)

Entendemos el *boreout* como un cuadro de desmotivación laboral profunda y continuada, que nos conduce a un bajo rendimiento y posible abandono voluntario o renuncia.

"En tecnología, las dimisiones aumentaron un 4,5%. En general, observamos que las tasas de dimisión eran más elevadas entre los empleados que trabajaban en campos que habían experimentado un aumento extremo de la demanda debido a la pandemia, lo que probablemente provocó un aumento de la carga de trabajo y del agotamiento" (Cook, 2021).

Desde este artículo de *Harvard business review*, se recomienda a los empleadores o las corporaciones adoptar un enfoque basado en datos para mejorar la retención.

Y así "determinar no sólo cuántas personas abandonan, sino quiénes tienen exactamente el mayor riesgo de rotación, por qué se van y qué se puede hacer para evitarlo".

Así mismo, destacamos al colectivo joven o *Generación Z* frente a esta gran batalla que plantea la retención de estos perfiles: "Retener a la gente joven es uno de los grandes retos de las compañías, especialmente en sectores con una rotación alta, como es el tecnológico. Para la experta en igualdad de género e impacto social Alejandra Acosta la razón es clara: "No pones el dinero y la cultura de tu empresa allí donde dices que están tus valores". La falta de propósito o la ausencia de una coherencia con el mismo hace que la Generación Z se acabe marchando de la organización" (Muñoz, 2022)

Con interés en los valores condicionantes de la cultura expresada en el ámbito corporativo, quiero compartir una reflexión vinculada al *storytelling* de la cultura organizacional. A contar historias y buscar un *fit* cultural entre la persona trabajadora y la empresa. Forma parte de una reciente publicación en *Medium* (plataforma de *blogging* social y profesional líder en el ámbito digital) sobre la "Definición cultural paso a paso". Para ello, se propone una serie de preguntas (tras comprender el propósito y valores distintivos de la organización) en el momento de escoger el talento o potencial profesional:

¿Cuál es su esencia?

¿Cómo se relaciona con las personas?

¿Cuál es su relación con el trabajo?

¿Cómo se relaciona con el futuro de nuestra organización?

Teniendo estas respuestas claras, podemos trazar caminos que acompañen el devenir de la empresa con un sentido de pertenencia, credibilidad y confianza. El resto depende exclusivamente de la fidelidad y mantener un espíritu crítico y reflexivo, frente a los compromisos adquiridos, como organización. Por tanto, el *employer branding* (propio de la cultura de empresa), puede ayudarnos, “los candidatos estarán muy interesados en formar parte de la plantilla de la empresa, pues la perciben como una gran oportunidad personal y cómo una alternativa de mayor valor que la propuesta por la competencia” (Kluwe, 2022)

Pero no nos asegura el éxito en el mantenimiento del talento.

#### 5.4.5.1 Negociación y gestión del conflicto

Hemos querido desarrollar un subapartado que enmarque los conflictos en las organizaciones porque adquiere un papel revelador en la consolidación de los equipos digitales y favorece o perjudica la cultura de empresa.

Comenzamos por [esta publicación en el blog22 de decisión making](#):

En los últimos años, las organizaciones empresariales han renovado su enfoque en la gestión de conflictos, reconociendo que la escalada de tensiones entre los individuos puede tener un gran impacto perjudicial en el rendimiento de la compañía. Estos conflictos pueden dañar una cultura empresarial saludable, destruir la confianza entre colegas y socavar los esfuerzos en la creación de equipos de trabajo. Y dado que siempre es probable que exista un cierto grado de conflicto entre los seres humanos, resulta crucial, no solo para los líderes sino para todos en la organización, adquirir las habilidades y técnicas necesarias para gestionar y reducir los enfrentamientos entre sus equipos y *stakeholders*.

El conflicto no es del todo malo. Es una espada de doble filo que puede producir resultados beneficiosos como la innovación en la superación de conflictos, e incluso, puede crear un fuerte vínculo entre dos personas (Davila, 2022)

Por tanto, el conflicto conduce al cambio, permitiéndonos crecer y evolucionar o dificultar el adecuado funcionamiento de la empresa. Queremos tratar el conflicto y la negociación, desde su vinculación sociológica con el sistema de relaciones laborales. Tenemos un “conflicto relacionado históricamente con el cambio social y los diferentes pactos y regulaciones de las estructuras e instituciones sociales. El conflicto se presenta desde una noción instrumental que permite el desarrollo de estrategias racionales y conductas deliberadas. Por eso, la negociación es presentada como el canal principal para la regulación y gestión de las relaciones laborales en las instituciones y organizaciones” (Feliu y Lajeunesse, 2011)

Una negociación que nos plantea un modelo de gestión positiva con la aplicación de técnicas con la escucha activa, la comunicación y el empoderamiento.

Por otro lado, también tenemos estrategias y técnicas que estimulan el conflicto con el objetivo de optimizar el rendimiento de las organizaciones. Siendo este un abordaje que nos conduce al desarrollo del talento y fomentar vínculos, entre otros posibles efectos positivos.

#### 5.4.6 Salario emocional: bienestar en la empresa

Con el objetivo de adentrarnos en el desarrollo de este factor de éxito en el acompañamiento del talento, vamos a revisar la importancia de **segmentar el bienestar**. Alemany (2022) apunta que es un concepto básico para responsabilizar a las empresas de cómo se sienten sus trabajadores. Partiendo de cinco tipos de bienestar -profesional, familiar, social, físico y mental y espiritual-, pero sin el primero se determina un difícil acceso a los otros cuatro.

Dotando a la atención al bienestar profesional de los equipos de trabajo de una importancia cardinal en la gestión de RRHH. Un bienestar cada vez más complejo o abstracto y con diversas esferas de calidad laboral.

“Today’s workforce needs something else. They want quality of life, not standard of life. (...) Which means quality of workplace, job, environment, role, opportunities, learning and rewards. All of that.” (Aggarwal, 2022)

##### 5.4.6.1 Gestión RRHH: reconocimiento y seguimiento

Desde la gestión del personal y lo equipos, en consonancia con el tema central del presente trabajo, me viene a la mente la siguiente cuestión:

¿Conocemos bien a nuestros profesionales o únicamente el rol que desempeñan en el circuito productivo?

En respuesta a ello, he de reconocer, que soy la primera que he gestionado equipos desde una orientación a resultados al 200%. He captado, seleccionado, contratado y formado a más de cincuenta personas en menos de un mes. Personas trabajadoras a las que luego les he dado seguimiento, pero desde una segunda línea. Atendiendo incidencias, problemas de adaptación, provisión de uniformes y recursos, entre otras tareas propias de la gestión, pero no tanto del “acompañamiento” de equipos.

Con este visual ejemplo, únicamente pretendo mostrar que es fácil caer en el pragmatismo y una visión operativa, que pierde de vista las singularidades de cada profesional. Dedicando atención a las características, competencias, desempeño y únicamente a aquellos elementos requeridos en el “circuito productivo”. Aunque en este caso se tratara de la gestión de planes de ocupación municipales y los ítems a valorar (más relevantes) eran la asistencia (cumplimiento de horarios y jornada laboral) y los posteriores informes de aptitudes compartidos por los responsables municipales. Es decir, no era importante saber si la persona contratada era capaz de etiquetar toda una

planta de la biblioteca asignada en una única mañana (por ejemplo), en términos de eficacia u optimización del tiempo.

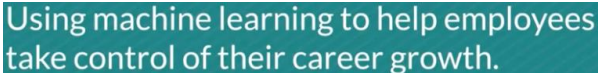
Por lo que me perdía el resto de su historia, expectativas, *roadmap* profesional, principales dificultades, motivación hacia el puesto de trabajo, inquietudes formativas... Lo que me lleva de nuevo a la retención del talento, si carezco de esta información, las probabilidades de mantener y desarrollar el potencial de la trabajadora son mínimas. La consolidación en su posición o posibilidades de promoción quedarían únicamente en manos del azar.

#### 5.4.6.2 Detectar el talento interno y darle visibilidad

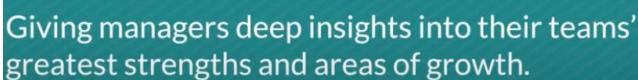
¿Cómo detectar el talento interno y darle visibilidad?

Hemos visto los múltiples beneficios de desarrollar y consolidar el talento interno, pero cómo podemos hacerlo de una forma operativa y dotando del máximo rendimiento a los recursos con los que contamos en la actualidad. Sin que suponga un esfuerzo presupuestario, aún sabiendo que se trata de una inversión con retorno positivo a corto, medio y largo plazo.

Podemos analizar propuestas innovadoras que están teniendo una muy buena acogida, como puede ser la de *Talent Guard* y de la que podemos ilustrar el *feedback* que desencadena este tipo de seguimiento:



Using machine learning to help employees take control of their career growth.



Giving managers deep insights into their teams' greatest strengths and areas of growth.

Dando a los/las empleados control sobre su crecimiento profesional e información de valor (relativa a las fortalezas y áreas de crecimiento) a los *managers* o líderes. De los que hemos hablado en el apartado correspondiente al liderazgo positivo, entre otras menciones.

No hemos querido abarcar la captación y selección del talento TIC, dado que no se incluye en nuestros objetivos de investigación y podría dar lugar al desarrollo de otro amplio trabajo teórico. Sin embargo, hemos podido detectar tres pilares básicos que son significativos para hacer de la selección en incorporación al equipo de trabajo un primer paso en el mantenimiento del talento:

-La implantación de un proceso de contratación del personal que permita optimizar el tiempo. Y aquí añadimos la importancia del seguimiento a lo largo de todo el proceso.

-La creación del perfil de cada uno de los puestos de trabajo, facilitando la contratación del personal idóneo, en base a sus fortalezas.

-Y un plan de implicación del personal (previo a la contratación). Dónde haya descritas unas primeras acciones que posibiliten esta vinculación, adaptación y posterior *engagement*. Este plan de implicación podría tratarse de un programa de desarrollo de carrera o *IDP* (herramientas abordadas con la formación continua).

Dar cabida a los tres pilares descritos, permite cumplir los objetivos de la organización.

#### 5.4.6.3 Fidelización y compromiso

Sabemos que promocionar el desarrollo profesional en nuestros equipos incide en un aumento del compromiso y del sentimiento de pertenencia corporativo.

Además con la revisión del *software* de *career pathing* y sus beneficios, vemos indicadores que muestran una bajada del 70% de las renuncias o abandonos voluntarios (con la identificación y persecución del rol deseado), así como un 30% más de compromiso y vinculación con la empresa y la misión (ofreciendo posiciones acordes con los objetivos, aspiraciones y habilidades de la persona trabajadora).



[Capturas de pantalla del video de *Talent Guard*]. Recuperado el 10 de noviembre, 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=t82KMIFwFk>

Acorde con fortalecer la vinculación y el compromiso con la organización, sabemos de la elevada rotación en el ámbito tecnológico de jóvenes (aunque no en exclusiva de este colectivo, como hemos visto en cifras recientes) y es por ello por lo que quiero compartir esta llamada a la coherencia en las empresas (de sus valores y propósito con la actividad realizada), según Alejandra Acosta (líder en la comunidad *Women in Tech*):

Llevo años trabajando, mentorizando y aprendiendo con/de gente joven que lleva AÑOS comprometida con una causa (cambio climático, igualdad de género, juventud...) y se mantienen constantes en las organizaciones para las que trabajan.

Por eso sé que el problema de los GenZ no es el compromiso a largo plazo. Es la falta de propósito.

Y por eso duran dos telediarios en tu organización: porque no comparten tu propósito y si lo hacen, no ven coherencia entre lo que dices y lo que haces.

Da igual si tú propósito es dejar el mundo mejor o hacer millones a costa de explotar gente.

Pero al menos se coherente con lo que dices que persigues y pon tu dinero al servicio de esa causa de verdad y no solo en tu web.

La gente que comparta esa misión llegará sola...y se quedará. Los GenZ incluidos ☐

#proposito # #empresas #GenZ

(Acosta, 2022)

Anteriormente en el apartado de *workplace culture* ya hemos revisado este reclamo de coherencia en las empresas y la representatividad a la generación Z, sin embargo, he estimado oportuno verlo en más detalle en este subapartado, con la fidelización de los equipos *tech*.

#### 5.4.6.4 Medición y optimización

Las herramientas al servicio de la gestión de RRHH deben ser un traje a medida. Dado que no podemos equiparar la gestión en una pyme con la de una *startup* en pleno crecimiento o la de una multinacional, por ejemplo. En relación con el volumen de trabajadores, misión y capacidad de gestión, entre otros factores distintivos.

A pesar de ello, puedo compartir [Factorial HR](#) como la herramienta líder en España para gestionar el talento, actualmente.

Empresa que ha lanzado un [Software](#) que permita dejar de gestionar equipos y comenzar a cuidar personas. Y es que este branding también nos da una pista de la importancia que cobra ahora la dimensión de “cuidar personas”.

Acorde con la medición y optimización del rendimiento de los equipos, tenemos una alternativa de evaluación del desempeño de forma automatizada. Que incide positivamente en la cultura de empresa.

Los indicadores recogidos sirven como guía en la toma de decisiones relativas al capital humano. Y retomamos la importancia de analizar datos y la métrica como un factor que nos ayuda a cuidar el talento. El indicador de retención del talento puede darnos pistas sobre la consecución de este objetivo.

En realidad, a mí me gusta más llamarlo fidelización. Pero, lo cierto es que la retención del talento es una expresión bastante gráfica. A su vez, constituye un indicador sobre la estabilidad del capital humano dentro de una organización. Este indicativo no solo debe calcular los empleados que se quedan en la empresa durante un período de tiempo concreto. Debe ir un poco más allá, porque hablamos de una información crítica.

Una rotación de alta personal puede tener su origen en una desmotivación generalizada. Una motivación escasa de los equipos. O, en una estrategia de gestión del talento equivocado. ¡Ojo! También puede ser un problema de enfoque. Es decir, que la estrategia de RRHH sea acertada pero que se haya focalizado en personas con un rendimiento bajo. O con índices de productividad también bajos.

Entonces la cuestión no solo será saber cuándo la gente abandona la empresa en un período de tiempo concreto. Más bien, lo que habrá que tener en cuenta es quiénes son los que se marchan. Es decir, no solo la cantidad de gente que se marcha sino la calidad del talento que deja el proyecto. ¿Quiénes son los que se van? ¿Hay un patrón común? Motivación, compromiso, compensación, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, edad, etc. son solo algunas cosas a tener en cuenta. (Falces, 2021)



## 5.5 Críticas y estrategias de mejora sobre el abordaje actual

Como hemos ido viendo, la retención del talento está ganando protagonismo en la gestión corporativa. Aún a pesar de seguir siendo una gran batalla para directivos y profesionales de RRHH, confiamos que un enfoque centrado en el trabajador y que le concede total protagonismo, nos lleve a satisfactorios resultados.

Frente al gran reto de detectar el talento interno y darle visibilidad, pudiendo desarrollarlo y ubicarlo en las posiciones más afines. Potenciando la satisfacción profesional y motivación del trabajador, así como, incidiendo en la fidelización y compromiso, además del sentimiento de pertenencia.

Es por ello, que queremos exponer cómo no debería abordarse el *outplacement* o un talento no detectado ni desarrollado.

Un fenómeno muy extendido es el del **despido silencioso**, como su nombre indica, oculto y sin transparencia alguna por parte de la empresa o la persona supervisora/encargada. Se trata de cierta coacción hacia el abandono voluntario.

El 'despido silencioso' son las acciones de un gerente o líder sobre un colaborador, cuando lentamente le quitan responsabilidades, privilegios y demás, para que—eventualmente—se sienta tan poco apreciado e incompetente, que termine optando por buscar un nuevo trabajo. □

□ De acuerdo con *Harvard Business Review*, algunas de las razones por las que esto ocurre es para evadir los costos financieros, psicológicos y legales asociados al despedir y, por ello, crean malos ambientes de trabajo con el fin de forzar a que las personas renuncien voluntariamente. (Mercado, 2022)

Se trata de una crítica ilustrativa, dado que vemos una encuesta reciente de *LinkedIn News* revela que más del 80 % de más de 20,000 encuestados han experimentado o presenciado el 'despido silencioso'.

Evidentemente, estrategias organizacionales como la expuesta nos alejan sobremanera de la retención del talento. No solo por el efecto directo sobre las personas afectadas, sino también por el impacto en el resto del equipo, testigo de estas medidas, dificultando el **bienestar en la empresa**.

También es importante tener presentes los riesgos vinculados al uso de las herramientas que hemos revisado con el desarrollo del talento o en la medición del

rendimiento, “En alguno de los casos, las compañías están utilizando el plan de mejora de rendimiento para despedir al personal” (Bhaimiya | Insider, 2022)

Es interesantes consultar el efecto que las estrategias orientadas al cuidado del talento están teniendo, vemos este resumen de resultados encuestados a través de LinkedIn durante el último mes:

- Sin buen [#ambiente](#) laboral no hay bienestar. Este es uno de los factores determinantes para el 73% de los profesionales consultados por Amazon e Ipsos, incluso por delante de la flexibilidad o el tiempo libre.
- El trabajo ideal también debe ofrecer reciclaje y formación continua a sus empleados, un aspecto donde sólo está satisfecho el 35% de los encuestados. Las medidas para facilitar la conciliación son la otra tarea pendiente de las [#empresas](#), pues apenas el 42% está conforme en ese sentido.

Más allá del sueldo, lo que los españoles consideran más determinante a la hora de valorar su puesto de trabajo es el **ambiente laboral**; así lo es para un 73% de los encuestados. Después, la **flexibilidad** y la **disponibilidad de tiempo libre** son otros de los aspectos más relevantes para los ciudadanos a la hora de catalogar su trabajo ideal. Así, solo 4 de cada 10 personas están satisfechas con su nivel de conciliación actual.

Otro de los datos que muestra la encuesta es que **un 41% de los empleados prolonga su jornada laboral habitualmente**, un 27% lo hace 'con bastante frecuencia' y el 4% lo lleva a cabo 'siempre'.

(...) En el aspecto de las posibilidades para el cambio y **reciclaje laboral** que ofrecen sus puestos de trabajo, solo un 26% declara estar satisfecho y el 35% lo está con el nivel de formación que recibe en su puesto de trabajo actual.

La pandemia ha ayudado a que el 39% de los españoles afirme disfrutar de mayor flexibilidad, pero **únicamente el 42% aprueba las medidas de conciliación de su empleador**. Con estas cifras, el 71% de los encuestados considera esencial impulsar la flexibilidad total para conciliar asuntos personales o familiares, u otras medidas como la jornada laboral de 4 días o la limitación de la jornada partida (...)

El estudio concluye que los aspectos que más deben mejorar para aumentar la satisfacción laboral de los españoles son el sueldo, la **realización personal**, la **flexibilidad** y el **tiempo libre**.

Las conclusiones presentadas nos hablan de satisfacción laboral y no se enfocan de manera exclusiva en la retención o mantenimiento del talento, pero como hemos revisado a lo largo del presente trabajo teórico, está es clave en la promoción del talento.

Hemos visto en el resumen de datos presentados que un 41% de los empleados encuestados prolonga si jornada laboral habitualmente. Pero no hemos hablado de la

desconexión digital y el respeto a la misma, un derecho de la persona trabajadora contemplado en el art. 88 de la LOPDGDD que cumplió cuatro años el pasado 7 de diciembre, desde su entrada en vigor.

“El incumplimiento de las [#empresas](#) en materia de elaboración del plan de [#desconexióndigital](#) es clamoroso. (...) En concreto, el art. 88 de la LOPDGDD establece expresamente que la empresa "(...) elaborará una política interna dirigida a trabajadores, incluidos los que ocupen puestos directivos, en la que definirán las modalidades de ejercicio del derecho a la desconexión y las acciones de formación y de sensibilización del personal" (Valero, 2022)

La falta de cultura previa de conciliación, la creencia errónea de que una inspección no sancionada, poca presión por parte de los sindicatos, una idea equivocada de aplicación necesaria únicamente en supuestos de teletrabajo, son algunos de los motivos que perpetúan esta falta de medidas de desconexión digital.

“En todo caso, las [#empresas](#) deberían tener presente que un buen plan de desconexión digital (al margen del tema de *compliance* laboral) es una extraordinaria palanca para mejorar el clima laboral, instaurar una cultura de uso saludable de las [#TIC](#) en la organización, reducir los cuadros de estrés, ansiedad... y, en definitiva, redundar en una empresa más [#saludable](#) y productiva” (Valero, 2022)

## METODOLOGÍA

El presente trabajo teórico queda sustentado por el ámbito de conocimiento de la psicología de las organizaciones, sin embargo, se trata de un modelo propio, no enmarcado de manera excluyente en una corriente psicológica específica.

La investigación se desarrolla principalmente mediante el buscador de la biblioteca de la UOC. Realizando una búsqueda avanzada con la aplicación de filtros. Como principales, destaco el uso de los siguientes términos “mantenimiento”, “retención”, “talento”, “empresas digitales”. Y un periodo reducido a los últimos 7 años.

Así como, con la revisión diaria de las noticias y publicaciones relacionadas con la red social profesional, LinkedIn. Los hallazgos mediante esta plataforma han permitido una detección de las tendencias corporativas por la causa. Así como, detectar la creciente y en sus nuevas implicaciones “emergente” **preocupación por la retención del talento**. Y las múltiples dificultades presentadas en la selección de perfiles STEM, y más aún desde un abordaje equitativo. Estoy suscrita a las novedades relacionadas con la psicología corporativa y el talento, pudiendo revisar contenido de interés a diario.

Dando pie a un marco de referencia de 65 artículos revisados, de los cuáles dos son de fuentes científicas o académicas y el resto dirigido al público general, no necesariamente especializado en la temática.

De manera complementaria, el motor de búsqueda Google me ha ayudado a profundizar en el actual “estado de la cuestión” y me ha permitido localizar artículos de interés de empresas referentes en el ámbito digital. También me ha permitido profundizar en el tópico desde el abordaje de RRHH y la gestión del talento, revisando muchos libros en la línea del objetivo central.

La selección de las fuentes de interés se ha llevado a cabo con un análisis sistemático (de todos los artículos, publicaciones y libros de interés), estableciendo unos criterios de inclusión en relación con los objetivos de la investigación planteados. Y que, a su vez, han dado estructura al marco teórico. Pueden revisarse en el Anexo 2.

Los criterios son: cuidado de la salud mental, artículo de investigación o académico, políticas de conciliación, adaptación del entorno de trabajo, formación continua, *workplace culture*, bienestar en la empresa, captación de talento, fidelización, *public management*, afectación contratación *Tech*, iniciativas desarrollo del talento y liderazgo positivo.

Así mismo, la realización de una entrevista semiestructurada con una psicóloga organizacional en activo nos ha permitido enriquecer los hallazgos, ampliando el guion inicial con más preguntas y notas aclaratorias, acorde con las repuestas de la persona entrevistada. Asumiendo un papel de guía estratégica hacia la consecución de nuestros objetivos y la confirmación de los argumentos principales del estudio.

En relación con la persona entrevistada, además de informarla del objetivo y misión de la investigación, se le ha solicitado permiso y consentimiento explícito, tanto para utilizar su nombre y aportaciones, como para grabar la entrevista. En cuanto al nombre, se le ha ofrecido la posibilidad de usar un pseudónimo o nombre inventado o las siglas, pero permitió la utilización de su nombre real. Con respecto a la grabación de la entrevista, no se adjunta en el trabajo la transcripción literal e íntegra de esta, pero se utilizará el contenido de manera explícita e implícita en el transcurso de los siguientes apartados. En consonancia con los recursos del sistema de protección, basándonos en las normativas establecidas (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales).

Finalmente, exponer el uso de un lenguaje cercano (en 1ªp.s y 1ªp.p) para hacer partícipe a la persona lectora de los argumentos y claves compartidas, siendo parte activa del mercado de trabajo actual. Así mismo, a pesar de la posición “humanista” o centrada en el trabajador/a que se pretende mostrar, el discurso principal se mimetiza en muchas ocasiones con una visión corporativa de gestión. Sin embargo, se han compartido mensajes ilustrativos de la visión de nuestro foco (trabajador/a), con la intención de acercarnos en todo lo posible a su punto de vista e inquietudes principales. Con el objetivo de aclarar todos los términos anglosajones utilizados, que también han surgido fruto de la mimetización con el contexto de interés (TIC), se incluye un glosario en el [Anexo 3](#).

## DISCUSIÓN

### 7.1 Resumen revisión de la literatura

Con el análisis sistemático de las tendencias en el sector (por variable de género, las inquietudes primordiales, segmentación del talento, motivaciones, beneficios no tangibles, liderazgo, estabilidad, despido masivo...). Hemos revisado fuentes sobre el cuidado de la salud mental en el entorno corporativo, previniendo el absentismo y sugiriendo un liderazgo positivo o visionario. Una apuesta de futuro. Se han analizado programas de bienestar en la empresa y *softwares* de gestión del capital humano (para la trazabilidad y en la gestión de beneficios).

Así como diversos artículos sobre la cultura corporativo en el ámbito digital y la importancia de que exista coherencia con los valores y la realidad productiva. Primando una identidad cultural característica. También hemos consultado los diversos formatos de trabajo asentados en la actualidad y las formas que tienen una mejor acogida, en la distribución de la jornada laboral y la adaptación del espacio de trabajo y recursos. Se han revisado diversidad de fuentes con estrategias para fidelizar a la plantilla y las claves en el ámbito de interés. Hemos realizado una revisión de la importancia de una definición cuidadosa de los roles profesionales y la importancia de la incorporación de profesionales, como esta fase puede marcar la diferencia. Se analizan todas las esferas del bienestar en la empresa cuáles tienen más peso en la actualidad, así como la evolución de las necesidades de las personas empleadas, ahora más complejas. Se llevan a cabo muchas propuestas metodológicas en el desarrollo del talento y la consecución de una satisfacción profesional.

### 7.2 Comentario resultados obtenidos

La **retención del talento digital** juega un papel significativo para el adecuado funcionamiento de las empresas, en su crecimiento y capacidad productiva. Pero hemos querido abordarlo desde la consideración de cada una de las personas trabajadores que forman parte del ámbito corporativo, en este caso, dentro del sector de la economía digital o de las TIC. Es decir, como respuesta a la creciente necesidad de las empresas de consolidar y capacitar a sus equipos, pero partiendo desde la promoción de la satisfacción profesional. Un bienestar y calidad laboral que nos permitan crecer de una manera ecológica, con una adecuada utilización y optimización de los recursos disponibles, y en especial del capital humano.

En relación con los múltiples fenómenos analizados, alguno de los cuales están ganando protagonismo en la actualidad, es pertinente revisar los riesgos y tendencias recurrentes en el entorno digital. Acorde con las políticas organizacionales y la visión

orientada a objetivos propia de empresas del ámbito *tech* como serían las consultorías, startups, agencias de márketing, etc.

Recientemente, revisé una noticia en *LinkedIn* que ha generado muchas reacciones. Nos habla de la *renuncia silenciosa*. El término *burn-out* está mucho más extendido, sin embargo, es la primera vez que me topo con esta otra realidad (o perspectiva diferente). A pesar de su enorme incidencia, difícilmente cuantificable, pero patente en el ámbito analizado.

Podemos definir esta denominación de la renuncia como, “hacer lo mínimo para no ser despedido”, “establecer límites a sus empleadores en cuando a sus tiempos y tareas a realizar”. Pero en realidad, es otra denominación a “la desconexión de los empleados” (Barradas, 2022).

Y aquí es frente a lo que no puedo más que decir, wtf!!

Resulta que ahora las personas trabajadoras que se preocupan en establecer unos límites, tener vida más allá del trabajo u otras prioridades... ¡están cometiendo un despido silencioso!

Es decir, hemos de “presuponer” que no sienten compromiso ni motivación para desempeñar su trabajo. Simplemente por “dejar de hacer un trabajo por el que no te pagan, sin horas extras, no remuneradas” (Barradas, 2022)

No podemos más que cuadrarnos y hacer un reclamo a la **calidad laboral**, al cumplimiento de los derechos y deberes del trabajador (Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre).

Aún a pesar de estar agotada de escuchar comentarios del tipo, “si tú no lo haces lo hará otro por ti”. Y ahí entramos en el uso de la falacia *ad.populum*. Sabiendo y reconociendo que no es adecuado trabajar fuera del horario laboral, lo hago porque si no dejaré de ser competitiva y lo hará otro/a por mí. Además... como todos/as lo hacen...

Lo que nos lleva a conectar con el apartado de justificación, en el que describo mi vivencia reciente de una situación semejante. Todos los *program managers* en la última empresa (*startup* nacida en Madrid) trabajábamos una media de 10h diarias. En un contexto con una cultura de empresa favorecedora del “colegueo”, “buen rollo” o la informalidad. Pero eso no debe promover una *workplace culture* en la que el trabajo lo es todo, priorizándose por encima de cualquier otras cosa y, por tanto, requiere nuestra completa dedicación. Sin importar si estamos de vacaciones, de baja médica, de traslado, nos casamos, o qué se yo, multiplicidad de ejemplos de los que he sido testigo. Y entonces, ¿para qué se aprobaron unos estatutos del trabajador que nos protegen y establecen un máximo de 8h diarias de jornada laboral? Una serie de

derechos y libertades por las que nuestros antepasados han luchado y han reivindicado incansablemente.

Sin querer explayarme más en la **precariedad laboral** y todas sus implicaciones, únicamente quiero compartir la reflexión a la que me llevan los artículos analizados entorno a la productividad o este último (relativo a la “renuncia voluntaria”).

El trasfondo que podemos extraer de todo ello y parte de la conciencia colectiva, radica en sugerir que trabajar de más e incansablemente es sinónimo de competitividad laboral, una actitud ejemplar propia del estereotipo de “buen trabajador”. Una conducta “ejemplar” patente en la mayoría de los/las profesionales clave en una organización. Las figuras y posiciones que queremos mantener en nuestros equipos, retener su talento. Y es ahí cuando muchas veces dejamos en manos del azar y la resiliencia de la plantilla, su bienestar en la empresa.

No es de extrañar que más pronto que tarde, siguiendo las tendencias actuales analizadas del mercado de trabajo (acorde con las necesidades cada vez más importantes de autorrealización, “They want quality of life”) estas personas incurran en un abandono voluntario (por una oferta más atractiva con otra compañía, un cambio de itinerario profesional...), “renuncia silenciosa” o pierden la motivación y bajen el rendimiento.

Esta última consecuencia (pérdida de *engagement*), está relacionada con el fenómeno analizado de “despido silencioso”, la coacción por parte de la empresa para que la persona trabajadora se sienta tan poco reconocida y valorada que acabe desembarcando por su propio pie.

Dicho de otra manera, si la pieza en cuestión del circuito productivo deja de funcionar (o nunca ha funcionado) al rendimiento esperado o deseado, dejemos que se oxide y acabará por quebrarse. Sin embargo, no es únicamente la falta de motivación la que puede conducir a este trágico desenlace. En muchas ocasiones, la responsabilidad recae en el inadecuado o inexistente acompañamiento y seguimiento por parte de la empresa (RRHH, según nuestro marco de referencia), induciendo en una falta de recursos, adaptaciones y apoyo, entre otras posibles dificultades.



## CONCLUSIONES

### 8.1 Contribuciones principales, limitaciones y prospectiva

¿Cómo podemos promocionar la retención y desarrollo del talento en entornos digitales?

De manera introductoria, es conveniente visibilizar por qué en nuestros objetivos de investigación hablamos de “mantenimiento” del talento y no de retención. A pesar de que el término extendido en el ámbito corporativo y que nos ha permitido nutrir nuestro marco teórico es el de “retención” del talento.

Cuando tratamos de analizar las diferencias entre ambos conceptos, encontramos el listado de sinónimos presentado a continuación:

*Mantenimiento*: sostenimiento, conservación, sustento, alimento, manutención, cuidado, vigilancia, amparo

*Retención*: contención, detención, parada, freno, atasco, embotellamiento, obstrucción

Podemos extraer una serie de connotaciones positivas o más vinculadas a la protección y a un entorno de trabajo saludable (aplicado a nuestro caso) en el concepto de *mantenimiento*. Sin embargo, en *retención* vemos cierta imposición/contención, la ejecución de la fuerza con el objetivo de contener ese talento. Y es ahí, dónde vemos cierta contradicción con el planteamiento para el que la persona trabajadora está en el centro de toda propuesta y encuentra la satisfacción y el equilibrio profesional deseado. Además, con la entrevista, también vemos las implicaciones que tiene el “retener” y su diferencia con que la persona trabajadora quiera seguir con la empresa en cuestión, como sujeto activo.

En respuesta a nuestra pregunta, podemos afirmar que mantener o retener el talento es fruto de un esfuerzo consciente (en diversos frentes, como hemos analizado) y sostenido (a lo largo del tiempo) en el ámbito corporativo de las TIC. También se ha conectado con el **cuidado** y acompañamiento del talento, que ilustra la necesaria implicación del “agente corporativo digital” que no debe obviar el protagonismo de la persona, para alcanzar el objetivo descrito.

Una persona trabajadora singular con sus biorritmos y casuísticas personales diversas, pero para la que trataremos de facilitar este balance entre su vida personal y profesional. “El cerebro se adapta con plasticidad a los tiempos que le exigimos. Pero algo va mal cuando nos sentimos acelerados, con ansiedad, presas del imperativo por producir

incesantemente. Por eso, parar, detenerse, crear espacio para integrar ritmos más pausados... significa rebelarse. Para encontrar tiempo para la eternidad.” (*Ethic*, 2022) Me resonó mucho esta dimensión ética sobre la productividad, en la que se reconoce la plasticidad necesaria para el entorno laboral actual, pero desde la reflexión que la integración de ritmos más pausados nos conduce al deseado balance. Dado que la presente revisión, confiamos que evidencia la importancia del “activo intangible” (persona) como un predictor del éxito financiero futuro en la empresa. Haciendo del incremento del talento disponible y de su compromiso un objetivo estratégico para toda organización, la cual debe identificar y gestionar los parámetros que lo motivan. Seleccionando soluciones con impacto y planificando adecuadamente su implantación. Optando por aquellas medidas con un alto retorno de inversión (como hemos visto). Supongo que aquí también surge la duda de ¿cómo sabemos cuál es nuestra capacidad de retener o si lo estamos haciendo bien?

No puedo más que recordar la rotación laboral (en la que sabemos de un índice mayoritario que depende del liderazgo positivo, que también hemos abordado) y otros fenómenos derivados de esta, que nos dan una clara pista de qué capacidad tenemos. Por otro lado, no quiero olvidarme de la medición y optimización del trabajo, otro condicionante en el salario emocional. Sin indicadores, ratios e índices, la persona encargada de RRHH, no tendrá visibilidad. Pero sólo con ellos, sin información y conocimiento cercano de la gente, también estará ciega.

Así mismo, sabemos de los consiguientes ítems (extraídos de cuestionarios de satisfacción) que también nos ayudan a predecir el éxito en la promoción del talento:

- Sé lo que se espera de mí en el trabajo (transparencia en las expectativas)
- Dispongo de los recursos necesarios para realizar correctamente mi trabajo (contexto acorde)
- Tengo suficientes oportunidades cada día para demostrar lo que valgo profesionalmente (autorrealización)
- En los últimos siete días he recibido algún reconocimiento por el trabajo bien hecho (reconocimiento profesional)
- Mi jefe directo demuestra tenerme en cuenta como persona (liderazgo positivo y empático)

Hemos revisado los factores más relevantes en respuesta a la pregunta de investigación, siguiendo los criterios de análisis sistemático y de inclusión, revisados anteriormente.

Sin embargo, no podemos obviar la amplitud de la cuestión y la multiplicidad de factores incidentes, por ello, reconocer desde un punto de vista humilde, que no han quedado contemplados todos ellos. Entre ellos profundizar en la parte de selección y *onboarding* del talento, siendo clave un comienzo con buen pie y que ofrezca estas oportunidades de reconocimiento, acceso a recursos, plan de trabajo detallado...

Sin embargo, este elemento si se aborda en la [propuesta realizada](#).

Así mismo, con respecto a la fiabilidad y validez de nuestro marco referencial, quiero destacar la actualización permanente durante el desarrollo de la investigación y acorde con las necesidades y novedades detectadas. Además de la revisión de gran variedad de fuentes, publicaciones científicas o académicas y también de interés general o de amplio alcance en terreno profesional. Afirmamos que incorpora los temas que preocupan al talento y los profesionales que lo gestionan en el 2022 y sus tendencias futuras. Planteando un abordaje estratégico, acorde con las necesidades emergentes de los profesionales tecnológicos y los retos a los que se enfrentan las empresas digitales. Hemos partido de fuentes internacionales, pero enfocándonos en España de manera prioritaria e incluso en Barcelona como *hub* tecnológico actual.

## 8.2 [Propuesta de plan de acción](#)

Quiero compartir las claves que implica para mí el **cuidado del talento digital**. Partiendo de todo lo aprendido a lo largo de mi trayectoria académica y profesional y en base a lo mucho aprendido durante el proceso de elaboración de este trabajo teórico (revisión de múltiples fuentes y la entrevista realizada). Cómo hemos hablado, definiendo el mantenimiento del talento como un **traje a medida**, para la persona trabajadora en el contexto de la empresa y sus necesidades productivas. Por lo que toda propuesta desconectada de los elementos contextuales y personales no es adecuada, pero podemos despegar este acompañamiento a las empresas y sus equipos desde una visión o estructura preestablecida. Lo que sería una especie de **plantilla** desde la que desarrollar nuestra intervención y poner en juego los muchos recursos y herramientas disponibles.

Para los individuos, es un buen momento para valorar las habilidades y relaciones que le ayudarán a llegar a la siguiente etapa de su carrera. Para quienes lo acompañan, la recesión actual es una oportunidad para interrumpir el ciclo catastrofista de despidos masivos y penurias generalizadas **replantando sus estrategias de talento**. Un mal sistema vencerá a un buen trabajador/a cada día. Es una oportunidad para centrarse en el mantenimiento más que en la reducción. El *reskilling* de su capital humano través del aprendizaje y la formación es una forma probada de ampliar las oportunidades de sus equipos, al tiempo que aborda la escasez de habilidades digitales críticas.

Para replantear nuestras estrategias debemos plantearnos:

- ¿Hemos mantenido un **diálogo abierto** con esa persona sobre sus **sueños, prioridades y preocupaciones**, los distintos tipos de **oportunidades** que se planteaba en el exterior y lo que podría ser posible para ella dentro de la empresa?
- ¿Hemos reflexionado de forma creativa y adecuada sobre la mejor manera de que esa persona **haga realidad sus aspiraciones** dentro de la empresa, y hemos identificado los aspectos concretos que marcarían una diferencia positiva? no implica hacer cosas que no vayan acorde a nuestra estrategia de negocio a ejecutar, significa que debemos pensar de forma original sobre cómo abordar lo que preocupa a los individuos en el marco de lo que hará avanzar los objetivos de la empresa de una forma más amplia.
- Si hemos asumido algún **compromiso** a partir de este diálogo, ¿lo **hemos cumplido**?

Planteo entablar un diálogo y darle seguimiento. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, si alguien se ve perjudicado por ser transparente sobre su punto de vista, se rompe la confianza que hace funcionar el sistema, perdemos el “entorno de confianza” que nos da nuestra reputación y posición ventajosa. Debe darse un compromiso absoluto de vivir según la norma de que cuando alguien comparte sus aspiraciones, siempre se le ayudará de alguna manera y nunca se le perjudicará.

Puede ocurrirnos que estamos perdiendo a más personas con determinadas funciones de las que podemos permitirnos perder, aunque en cada caso podamos responder afirmativamente a las tres preguntas. En este caso, con las revisiones a posteriori, generalmente veremos que hay un **problema estructural** de algún tipo: falta definición del rol (importancia también en el momento de *onboarding*), o una parte no es funcional, nos estamos dirigiendo a las personas equivocadas en la captación y selección de perfiles (tal vez valoran más las cosas que no podemos ofrecer que las que ofrecemos mejor). Una vez detectamos los patrones estructurales que están incidiendo podemos reconducirlos.

Debemos alcanzar una **cultura de empresa** en la que las personas escogen libremente cuál es el camino profesional que quieren tomar y pueden contrastar sus inquietudes y aspiraciones con otros compañeros/as más veteranos en un entorno libre, sin juicio ni penalización. Un entorno que nos permita reducir los costes asociados a bajas no previstas y mantener el talento de muchos colaboradores/as, de las personas que quieren quedarse. Aunque a veces esto implique ligeros reajustes para los que vamos a estar receptivos/as.

En el [anexo 7](#) queda recogida la [propuesta visual](#) con los ejes claves destacados en el cuidado del talento.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Conroy, S. A. & Tuskey, S. (2019). Killing Me Softly: Organizational E-mail Monitoring Expectations' Impact on Employee and Significant Other Well-Being. *Journal of Management*, 47(4), 1024-1052. <https://doi.org/10.1177/0149206319890655>
- Bagraim JJ. Organisational Psychology and Workplace Control: The Instrumentality of Corporate Culture. *South African Journal of Psychology*. 2001;31(3):43-49. doi:10.1177/008124630103100306
- Branham, L. (2005). The 7 Hidden Reasons Why Employees Leave. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10(4), 80.
- BDT. (2019). Digital Talent. Overview 2019, 54.
- Bienestar, B. H., Bienestar, B. H., & Humanos, R. (n.d.). Información sobre los servicios.
- Calavia, M. (2022). A la caza y retención del talento digital y tecnológico en 2022. Cinco días. article.
- Campos, C. R. (n.d.). L' anàlisi del discurs.
- Campos, C. R. (2014). L' entrevista com a tècnica nuclear de l'observació participant.
- Corbett, C. (2015). Solving the Equation: The Variables for Women's Success in Engineering and Computing. AAUW. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/304169165\\_Solving\\_the\\_Equation\\_The\\_Variables\\_for\\_Women's\\_Success\\_in\\_Engineering\\_and\\_Computing/link/5768db0808aef9750b0fa5ad/download](https://www.researchgate.net/publication/304169165_Solving_the_Equation_The_Variables_for_Women's_Success_in_Engineering_and_Computing/link/5768db0808aef9750b0fa5ad/download)
- Dabos, G. E., & Rivero, A. G. (2012). Idiosyncratic deals in the attraction and retention of talent: Three studies of knowledge-intensive organizations in Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3–12. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70002-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70002-5)
- Dessler, G. (2018). I am sharing "Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)" with you. Human resource management / Gary Dessler, Florida International University.

- Eurofound. (n.d.). RESUMEN DE POLÍTICAS ¿De qué modo beneficia a las organizaciones que los empleados participen en la toma de decisiones?  
<https://doi.org/10.2806/897646>
- Feliu, J. [Joel] i Lajeunesse, S. [Samuel]. (2011). Dinàmica i gestió del conflicte. A R. De Alós-Moner., I. Armadans., C. Cervera., J.F. Samuel-Lajeunesse., i A. Martín., S. Sacristán. *Negociació i gestió del conflicte a les organitzacions*. FUOC.
- García Ródenas, J. (2019). Solo el 2% de las mujeres ocupadas trabajan en el sector tecnológico y digital. *Bit*, (211), 36–38. Retrieved from  
[https://www.coit.es/sites/default/files/archivobit/pdf/bit\\_211\\_solo\\_el\\_2\\_de\\_las\\_mujeres\\_ocupadas\\_trabajan\\_en\\_el\\_sector\\_tecnologico\\_y\\_digital.pdf](https://www.coit.es/sites/default/files/archivobit/pdf/bit_211_solo_el_2_de_las_mujeres_ocupadas_trabajan_en_el_sector_tecnologico_y_digital.pdf)
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso*. Pearson Educacion S.A., 215. Retrieved from  
[http://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la\\_nueva\\_gestion\\_del\\_talento.pdf](http://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf)
- Juan Pablo Ventosa, Carlos Sánchez, Antonio Peñalver, Aranzazú Montes, Ignacio Mazo, Javier Martín de la Fuente, Plácido Fajardo, Carlos Espinosa, Eugenio de Andrés, J. C. (n.d.). Los diez retos de Silvia: Las claves para la gestión de personas en tiempos de cambios. *Los libros de cabecera*. Retrieved from  
<https://learning.oreilly.com/library/view/los-diez-retos/9788493830380/01-portada.html>
- LinkedIn News. (12 de noviembre de 2022). ¿Cuánto le cuesta la rotación laboral a las empresas? | LinkedIn. LinkedIn: Log In or Sign Up.  
<https://www.linkedin.com/news/story/¿cuánto-le-cuesta-la-rotación-laboral-a-las-empresas-5493436/>
- Martínez Álvaro, L. (2017). La digitalización del patriarcado: retención del talento femenino en las empresas tecnológicas. *Dossiers Feministes*, (22), 29–48.  
<https://doi.org/10.6035/dossiers.2017.22.3>
- Nolan, S. (2010). Rethinking Retention in Good Times and Bad: Breakthrough Ideas for Keeping Your Best Workers. *Strategic HR Review* (Vol. 9).  
<https://doi.org/10.1108/shr.2010.37209eae.004>

Pinazo Moreno, L. (2020). Prácticas de gestión del talento para la retención de docentes. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10609/121567>

Plan de atracción y retención de talento científico e innovador a España 2022. Acceso: 16/06/22. Disponible en: <https://www.ciencia.gob.es/InfoGeneralPortal/documento/371fbd9a-a2d5-4db0-98fd-cfc26a2b82c5>. (n.d.).

Riba Campos, C. (2009). MODUL 6 La qualitat de les dades en la investigació qualitativa. *Information Technologies and International Development*, 7(3), 1–18. Retrieved from <http://itidjournal.org/itid/article/viewFile/757/317>

Samper, M. B. (2020). Ley Orgánica 3/2018, De 5 De Diciembre, De Protección De Datos Personales Y Garantía De Los Derechos Digitales. Protección de Datos Personales, 145–252. <https://doi.org/10.2307/j.ctv17hm980.5>

Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. L. (2015). Strategic Talent Management. Do We Need HR?, 177–212. [https://doi.org/10.1057/9781137313775\\_7](https://doi.org/10.1057/9781137313775_7)

Talent Guard. (2018). Improving Internal Career Mobility By Humanizing The Employee Experience [Video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_t82KMIFwFk](https://www.youtube.com/watch?v=_t82KMIFwFk)

Ugarte, J. M., Alegría, J. D., Huapaya, H., Arica, K. M., & Ortiz, G. (2021). *Balance Vida-Trabajo Y Felicidad En Trabajadores De Lima Metropolitana* (thesis). ProQuest Dissertations Publishing

Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento /The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent. *Universia business review*, (46), 14. article.

[Artículos revisados y bases de datos \(Anexo 2\)](#)



## ANEXOS

### Anexo 1: Guion entrevista psicóloga organización



Universitat  
Oberta  
de Catalunya

#### Guión para el testimonio/entrevista

Son preguntas centrales para enfocar la cuestión, pero están sujetas a cualquier ampliación o aclaración

¿CÓMO DEFINIRÍAS EL IMPACTO POSITIVO DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL?

---

¿PODRÍAS EXPONERME ALGUNA ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DIVERSAS DETECTADAS EN EL ENTORNO CORPORATIVO?

---

¿CÓMO SE ABORDA LA PUESTA EN MARCHA DEL PROGRAMA O LA REALIZACIÓN DE LAS PRIMERAS ACCIONES ORIENTADAS A UNA MEJORA DEL BIENESTAR DE LA EMPRESA BENEFICIARIA?

---

ENTENDEMOS LAS MÚLTIPLES DIFERENCIAS EN CADA UNO DE LOS COLECTIVOS ABORDADOS. AÚN ASI, ¿PODRÍAS DISTINGUIR FASES EN EL PROCESO DE CAMBIO?

---

¿QUÉ PRINCIPALES BENEFICIOS RECONOCES EN EL DESARROLLO DE VUESTROS ÚLTIMOS PROGRAMAS?

---

¿PODRÍAS DESTACAR NECESIDADES CON UN CARÁCTER GENERALIZADO EN LOS EQUIPOS HUMANOS? COMO PUEDE SER EL RECONOCIMIENTO, ESTABILIDAD, UN LIDERAZGO POSITIVO, NUEVOS RETOS, APOYO ENTRE IGUALES..

---

¿QUÉ FACTORES DE ÉXITO DESTACARÍAS EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO POR LAS EMPRESAS?

---



CON EL DESARROLLO DEL PRESENTE TRABAJO TEÓRICO, LOS FACTORES MÁS DESTINTIVOS SON:

- CUIDADO DE LA SALUD MENTAL
- CONCILIACIÓN Y FLEXIBILIDAD
- ADAPTACIÓN DEL ENTORNO DE TRABAJO: DIVERSIDAD DE RECURSOS Y MODALIDADES
- FORMACIÓN CONTINUA: DESARROLLO DEL TALENTO
- WORKPLACE CULTURE: EMPLOYER BRANDING
- SALARIO EMOCIONAL: BIENESTAR EN LA EMPRESA

¿Qué te parecen?

---

# ACOMPañAR EL DESARROLLO PROFESIONAL

**Anexo 2:** Recopilación de artículos consultados y análisis sistemático

Artículos/ posts	Acciones		Conclusiones		Criterios de inclusión y selección utilizados	
<a href="#">Openup</a>	Leer	Análisis	Mental Health in Corporations	<i>Preventing absenteeism</i>	cuidado de la salud mental	liderazgo positivo
<a href="https://www.bh-bienestar.es/">https://www.bh-bienestar.es/</a>	Leer	Análisis	Completo programa Bienestar	*Retorno de la inversión *Sentimiento de pertenencia *Felicidad laboral *Productividad *Salud del empleado	cuidado de la salud mental	bienestar en la empresa
<a href="#">Sage Journals</a>	Leer	Análisis	<i>Corporate culture</i>	<i>humanistic values</i>	artículo de investigación o académico	<i>workplace culture</i>
<a href="#">LinkedIn teletrabajo esporádico</a>	Leer	Análisis	Teletrabajo esporádico	<a href="#">Algunas empresas permiten el #teletrabajo esporádico desde una segunda residencia</a>	adaptación del entorno de trabajo	políticas de conciliación
<a href="#">lgi-global</a>	Leer	Análisis	Identidad cultural	Globalización	artículo de investigación o académico	<i>workplace culture</i>
<a href="https://cobee.io/">https://cobee.io/</a>	Leer	Análisis	Plan de beneficios	App_beneficios flexibles	bienestar en la empresa	fidelización
<a href="#">Forbes: prevenir crisis de salud mental</a>	Leer	Análisis	La salud mental como prioridad	Apuesta de futuro	cuidado de la salud mental	<i>workplace culture</i>

<a href="#">Forbes: enamoramiento del talento humano</a>	Leer	Análisis	Reclutamiento de calidad: proceso de selección facilitador, información detallada de entrada (condiciones, detalles del puesto de trabajo...)	Fidelización desde el inicio	<i>workplace culture</i>	captación de talento
<a href="#">Forbes: Quiero ser Tech</a>	Leer	Análisis	Profesiones <i>Tech</i> con equidad	Equilibrio <i>Soft</i> y <i>Hard Skills</i>	captación de talento	formación continua
<a href="#">Forbes: Home Office</a>	Leer	Análisis	Productividad: Home Office	Estrategias: comunicación, flexibilidad, plazos prefijados...	adaptación del entorno de trabajo	cuidado de la salud mental
<a href="#">LinkedIn: impacto de la rotación</a>	Leer	Análisis	Rotación laboral	Retención de talento	bienestar en la empresa	fidelización
<a href="#">Personio: gestión de candidatos</a>	Leer	Análisis	Software Gestión de Talento	Startups emergentes	captación de talento	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Contact center hub</a>	Leer	Análisis	Claves retención de talento	Nuevas prioridades	bienestar en la empresa	captación de talento
<a href="#">Ayanet</a>	Leer	Análisis	Tips gestión de talento	Gestión RRHH	adaptación del entorno de trabajo	<i>workplace culture</i>
<a href="#">LinkedIn: precio de la resaca tech</a>	Leer	Análisis	Despido masivo "tech"	Recesión postpandemia	afectación contratación <i>Tech</i>	adaptación del entorno de trabajo
<a href="#">Ciencia.gob.es</a>	Leer	Análisis	Menos barreras y más incentivos: talento internacional	Mejores condiciones	<i>public management</i>	captación de talento
<a href="#">Luccademia: retención talento</a>	Leer	Análisis	Propuesta de metodologías	OKR's con el trabajador en el centro	fidelización	bienestar en la empresa
<a href="#">Equipos y talento</a>	Leer	Análisis	Reto para los equipos de RRHH	Segmentación del talento	fidelización	bienestar en la empresa

<a href="#">LinkedIn: síndrome boreout</a>	Leer	Análisis	Impacto negativo: <i>boreout</i> o pérdida de interés	Capacidades desaprovechadas	fidelización	formación continua
<a href="#">Payfit</a>	Leer	Análisis	Claves retención de talento	Nuevas prioridades	bienestar en la empresa	captación de talento
<a href="#">LinkedIn: retención del talento</a>	Leer	Análisis	Claves retención de talento	Nuevas prioridades	bienestar en la empresa	captación de talento
<a href="#">Hbr: great resignation</a>	Leer	Análisis	Loyalty, opportunities to grow, elevate your purpose, prioritize culture and connection, taking care of your employees	<i>Great resignation</i>	<i>workplace culture</i>	bienestar en la empresa
<a href="#">Hbr: who is driving</a>	Leer	Análisis	Resignations are highest in the tech and health care industries	Employers Must Take a Data-Driven Approach to Improving Retention	bienestar en la empresa	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Rrhh digital</a>	Leer	Análisis	Flexibilidad y conciliación, Employer branding, formación constante, construir relaciones y salario emocional	Tasa de rotación voluntaria en España es superior al 23%	<i>workplace culture</i>	bienestar en la empresa
<a href="#">Intelema</a>	Leer	Análisis	Apuesta por el capital humano	Evento estratégico_2023	bienestar en la empresa	formación continua
<a href="#">LinkedIn post</a>	Leer	Análisis	Las necesidades de los profesionales de hoy en día han cambiado	Apuesta por la satisfacción y calidad laboral	bienestar en la empresa	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Eige Europa Equality</a>	Leer	Análisis	<i>Gender Equality Index</i>	Segregation and quality of work	afectación contratación <i>Tech</i>	bienestar en la empresa

<a href="#">LinkedIn: desarrollo profesional</a>	Leer	Análisis	Desarrollo profesional	Constante cambio	formación continua	adaptación del entorno de trabajo
<a href="#">Stemdo jobs</a>	Leer	Análisis	Oferta del sector, qué resulta atractivo ahora	Perfil innovador para la retención del talento en el ámbito TIC	<i>workplace culture</i>	bienestar en la empresa
<a href="#">LinkedIn: las frases en las paredes</a>	Leer	Análisis	Motivación en el entorno laboral	“Si a mí me ponen a trabajar con esa frase tatuada en la pared me daría más angustia que motivación. Las frases que se vuelven obvias muchas veces son cosméticas. Y hay cosméticos dañinos. Motivar no es poner frases en la pared”.	adaptación del entorno de trabajo	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Medium: cultural</a>	Leer	Análisis	Definición cultural en la empresa paso a paso	¿Qué nos motiva? ¿Qué voces son influyentes? ¿Cómo se tratan los errores? ¿Cómo se toman las decisiones?	<i>workplace culture</i>	bienestar en la empresa
<a href="#">LinkedIn: vales de comida</a>	Leer	Análisis	Vales de comida acordes con la inflación	Beneficios complementarios	<i>workplace culture</i>	bienestar en la empresa
<a href="#">LinkedIn jobs</a>	Leer	Análisis	Oferta perfil enfocado en la promoción y liderazgo del talento	Políticas de compensación, equidad, directrices RRHH	formación continua	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Magnet kataka</a>	Leer	Análisis	<a href="#">Horario no lineal, asincronía</a>	Generalización del trabajo no lineal. Horarios de trabajo rígido obsoletos	adaptación del entorno de trabajo	bienestar en la empresa

<a href="#">LinkedIn: people consulting</a>	Leer	Análisis	Renuncia silenciosa	Contexto propicio a una pérdida de motivación y una creciente necesidad de calidad laboral o autorrealización	<i>workplace culture</i>	afectación contratación <i>Tech</i>
<a href="#">Talent guard</a>	Leer	Análisis	the power of skills-based talent management	Reveal the true nature of your collective talent	formación continua	iniciativas desarrollo del talento
<a href="#">Ethic</a>	Leer	Análisis	En esta sociedad hiperproductiva, todas las actividades han quedado supeditadas a los estándares de la productividad. Detenerse sin ningún motivo, hoy, también es rebelarse.	Nuevos ritmos frente al continuo rendimiento	bienestar en la empresa	políticas de conciliación
<a href="#">LinkedIn: GZ Coherencia</a>	Leer	Análisis	Sector tecnológico con alta rotación y dificultades para retener el talento de la generación "Z"	"No pones el dinero y la cultura de tu empresa allí donde dices que están tus valores" (Acosta, 2022)	<i>workplace culture</i>	fidelización
<a href="#">Euroforum: líder visionario</a>	Leer	Análisis	Líder visionario	Desarrollan el máximo potencial de las personas que les rodean	<i>workplace culture</i>	liderazgo positivo
<a href="#">El país: resistencia al estrés</a>	Leer	Análisis	Resiliencia	Estrés y evolución biológica	cuidado de la salud mental	bienestar en la empresa
<a href="#">El economista: demasiado ocupado</a>	Leer	Análisis	Necesidad de evitar la incertidumbre	Reforzar la autoestima, esconder una cuestión importante, escapar de la realidad y romper el bucle	cuidado de la salud mental	bienestar en la empresa

<a href="#"><u>Business insider</u></a>	Leer	Análisis	Ser el mejor en tu trabajo no te salvará del despido (ámbito <i>Tech</i> )	Vocación clara y marcar límites	afectación contratación <i>Tech</i>	bienestar en la empresa
<a href="#"><u>LinkedIn: Leadership</u></a>	Leer	Análisis	<i>Boost productivity: Leadership</i>	Build self-awareness, empower your teammates, be a good listener, face your fears, keep on learning	liderazgo positivo	formación continua
<a href="#"><u>20minutos: radiografía del trabajo en España</u></a>	Leer	Análisis	Satisfacción laboral: sueldo, la realización personal, la flexibilidad y el tiempo libre	Importantes mejoras pendientes en reciclaje profesional y conciliación	formación continua	políticas de conciliación
<a href="#"><u>Interactiva digital: falta de talento</u></a>	Leer	Análisis	Falta de talento sector TIC	El talento es líquido, es decir no se puede retener, por lo que las corporaciones tienen que aprender a gestionar los compromisos temporales	captación de talento	afectación contratación <i>Tech</i>
<a href="#"><u>UIC: brecha generacional</u></a>	Leer	Análisis	Brecha generacional	Visión y características distintivas de cada generación	adaptación del entorno de trabajo	bienestar en la empresa
<a href="#"><u>Holmeshr: rotación de personal</u></a>	Leer	Análisis	Rotación de personal en las empresas TIC	Indicador de una mala salud corporativa, falta de estabilidad	adaptación del entorno de trabajo	fidelización

<a href="#">Business Insider: despido masivo tech</a>	Leer	Análisis	Despido masivo "tech"	Meta, Amazon, Twitter y Salesforce	adaptación del entorno de trabajo	fidelización
<a href="#">Soft Skills y retención del talento</a>	Leer	Análisis	Desafío para una gestión más productiva	«el mercado laboral favorecerá a aquellos que tienen las habilidades para ser buenos jugadores en equipo».	adaptación del entorno de trabajo	fidelización
<a href="#">Human Resources: managing</a>	Leer	Análisis	<i>Leadership development</i>	Main HR areas	liderazgo positivo	<i>workplace culture</i>
<a href="#">IDP (individual development plan):</a>	Leer	Análisis	<i>IDP's</i>	Training and Development Policy	adaptación del entorno de trabajo	fidelización
<a href="#">Desconexión digital</a>	Leer	Análisis	No aplicación de medidas de desconexión digital	Relevancia de la desconexión digital en el cuidado de la salud mental de la plantilla	cuidado de la salud mental	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Atraer y retener talento femenino</a>	Leer	Análisis	Acompañar al talento femenino	Creación de oportunidades de desarrollo profesional	bienestar en la empresa	fidelización
<a href="#">Más mujeres en la tecnología</a>	Leer	Análisis	Lucha por la igualdad en el ámbito <i>tech</i>	Infrarrepresentación en posiciones de responsabilidad	liderazgo positivo	<i>workplace culture</i>



<a href="#">Beneficios equidad</a>	Leer	Análisis	Ventajas de la igualdad de género	atracción, rendimiento, comunicación, empoderamiento, compromiso y liderazgo	adaptación del entorno de trabajo	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Impacto de las mujeres industria tecnológica</a>	Leer	Análisis	Mujeres con éxito en el entorno digital	"transformación de las relaciones interpersonales, de las prácticas empresariales, de las maneras de hacer ciencia y tecnología"	captación de talento	<i>workplace culture</i>
<a href="#">RRHH press: gestión salud mental</a>	Leer	Análisis	Gestión de la salud mental: clave en la retención de talento	El talento reclama hoy una propuesta de valor que priorice la salud, más flexibilidad, mejores condiciones económicas, un plan de desarrollo profesional y el compromiso social de la compañía para mantener unos niveles de fidelidad y productividad excelentes	cuidado de la salud mental	bienestar en la empresa
<a href="#">Manpower</a>	Leer	Análisis	Nos encontramos en una era de transformación, impulsada por el Talento y la Tecnología.	Unión ciclo del talento y de la tecnología	iniciativas desarrollo del talento	bienestar en la empresa
<a href="#">Formación continua</a>	Leer	Análisis	Definición formación continua	Beneficios para la empresa	formación continua	iniciativas desarrollo del talento

<a href="#">Medir el ROI</a>	Leer	Análisis	Medir el retorno de inversión	Sincronía con la formación y el desarrollo del talento	formación continua	iniciativas desarrollo del talento
<a href="#">Plan de carrera</a>	Leer	Análisis	Plan de carrera de los empleados	sensación de felicidad y satisfacción	iniciativas desarrollo del talento	bienestar en la empresa
<a href="#">Modelos de capacitación</a>	Leer	Análisis			adaptación del entorno de trabajo	fidelización
<a href="#">RRHH Digital: escasez de talento tecnológico + 20bits</a>	Leer	Análisis	Escasez de talento TIC	Diferentes itinerarios formativos de acceso	captación de talento	afectación contratación <i>Tech</i>
<a href="#">Cultura de empresa</a>	Leer	Análisis	Claves de la cultura corporativa	Misión, visión y valores con la persona en el centro	<i>workplace culture</i>	fidelización
<a href="#">Base22:gestión del conflicto</a>	Leer	Análisis	Conflictos y cultura de empresa	Impacto positivo del conflicto	bienestar en la empresa	<i>workplace culture</i>
<a href="#">Indicadores RRHH</a>	Leer	Análisis	Beneficios de los principales parámetros de RRHH	Toma de decisiones de los <i>KPI</i>	adaptación del entorno de trabajo	bienestar en la empresa

### **Anexo 3: Glosario de términos anglosajones**

*Background:* Conjunto de conocimientos y experiencias que constituyen el bagaje profesional de una persona.

*Burn-out:* en este contexto implica la cronificación del estrés laboral. También denominado síndrome de desgaste profesional o síndrome de estar quemado.

*Caregiver:* alguien que es responsable de cuidar a otra persona.

*Chatbot:* software que simula una conversación real con una persona.

*Employee IDPs:* Un plan de desarrollo individual (PDI) es una herramienta indicada para ayudar a los empleados en su desarrollo profesional y personal. Cuyo objetivo principal es la consecución de objetivos profesionales a corto y largo plazo, así como, la mejorar del rendimiento laboral actual.

*Employer branding:* marca de empresa, marketing de la totalidad de la experiencia laboral.

*Engagement:* compromiso e implicación, acorde con el mantenimiento del talento.

*Feedback:* comentarios y retroalimentación.

*Fit:* ajuste, encaje.

*Gadget:* dispositivo que ha sido creado con un propósito y una función, generalmente de proporciones pequeñas.

*Hard skills:* Conocimientos técnicos.

*Hardware:* Conjunto de dispositivos, elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o sistema informático.

*Home office:* oficina/despacho en casa.

*Mental health:* salud mental.

*Networking:* trabajo en red.

*Onboarding:* incorporación, acogida de la persona trabajadora.

*One to one:* uno a uno, entrevista/conversación individual.

*Openminded:* de mente abierta.

*Pay gap:* Diferencias salariales.

*Progressive energy*

*Remotivate your career program:* programa de carrera o de desarrollo profesional de recuperación de la motivación.

*Reskilling:* reciclaje profesional.

*Retain talent:* retención de talento.

*Soft skills:* Habilidades sociales.

*Software:* Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

*Stakeholders:* Grupos de interés.

*Storytelling:* narración, cuentacuentos.

*Tech:* tecnología.

*Tools:* herramientas.

*Workplace culture:* cultura de trabajo.

*Win to win:* acuerdo o relación en la que ambas partes ganan.

**Anexo 4:** Autorización divulgación entrevista



Per mitjà de la present notificació

Jo: Maricel Ruiz

Accepto ser entrevistada i la gravació de la conversa (mitjançant la plataforma Skype), a més dono la meua autorització perquè aquesta entrevista sigui publicada en internet, amb finalitats acadèmiques i de divulgació dels resultats obtinguts.

MARICEL RUIZ Digitally signed by  
MARICEL RUIZ MUNNE  
MUNNE - DNI - DNI 53070411G  
53070411G Date: 2022.12.01  
13:55:18 +01'00'

Nom i signatura : *Maricel Ruiz*

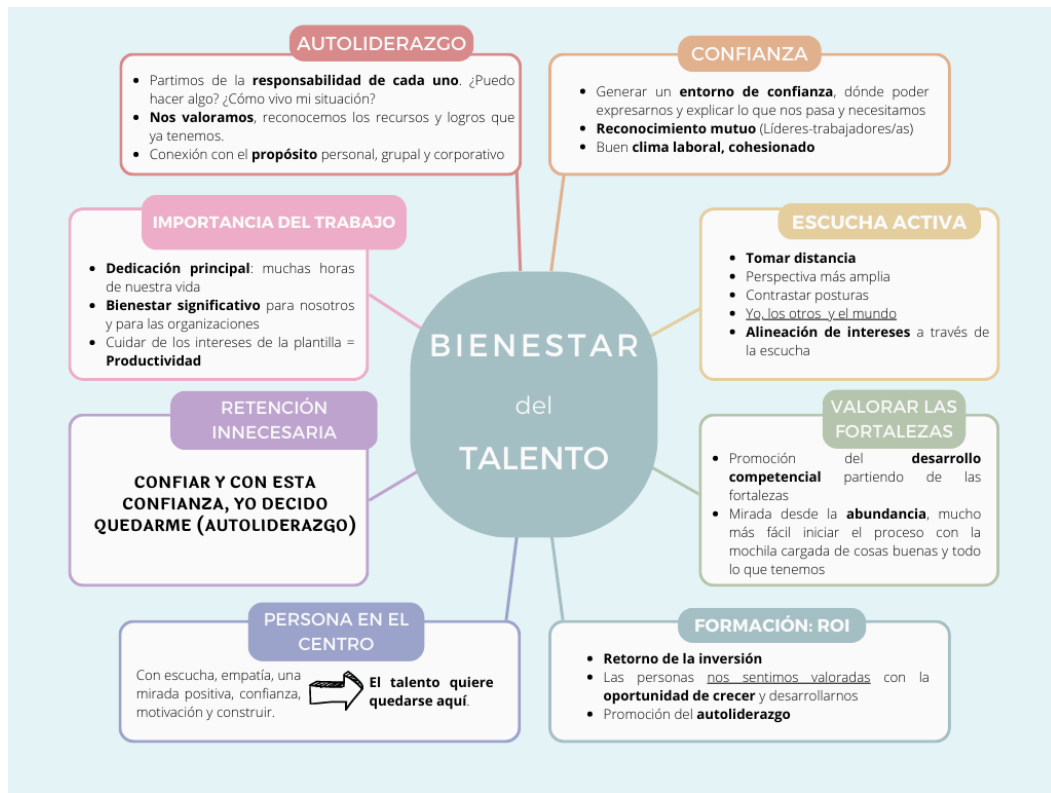
A Barcelona, 29 de Novembre de 2022

**Anexo 5: Infografía-Esquemas testimonio psicóloga organizacional**

*Fases del proceso de cambio*



*Claves principales*



## **Anexo 6: Testimonio del impacto positivo de cuidar de los equipos de trabajo**

En el [Anexo 5](#) se incluye un [esquema visual de lo presentado](#).

Y la grabación de la entrevista está vinculada al titular de este anexo.

“En el entorno actual, la psicología de las organizaciones tiene mucha importancia” (Maricel, 2022). Maricel destaca el cuidado de los intereses de las personas que trabajan y la potenciación de la productividad, como principales beneficios.

Así mismo, nos recuerda la representatividad que tiene el trabajo en nuestra vida.

“El trabajo nos ocupa muchas horas en nuestra vida por eso es tan importante que estemos bien, para nosotros y para las organizaciones” (Maricel, 2022)

Un bienestar que conlleva más productividad en la empresa, “con motivación y bienestar, generamos un aumento de la productividad” (Maricel, 2022)

Ella sugiere trabajar desde el taburete de la relación con el “yo”, “altres” i “al món”. Relacionarme conmigo, con el equipo y con mi cliente. Partiendo de nosotros como responsables de muchas cosas que pasan, enfrentándonos a las siguientes cuestiones:

¿Cómo vivo mejor mi situación? Y ahí apelamos a la responsabilidad.

¿Puedo hacer algo? Posible comunicación en los equipos.

El plan de acción del *despertador* se enfoca en cómo transformar la organización en un entorno lo más saludable posible, segmentado en cuatro módulos: autoliderazgo, comunicación, cohesión e innovación en la organización. Empezando por escuchar a la organización, teniendo varias miradas y contemplando las diversas realidades.

Desde la escucha se da una alineación de los factores incidentes (perspectiva exterior, sin implicación emocional) y a partir de ahí se cocrea con la empresa el plan a desarrollar.

“Tenemos una misma esencia pero que debe adaptarse” (Maricel, 2022)

La 1ª fase en el proceso de cambio sería el “ser consciente” ¿Dónde estoy?, después “hay que cambiar, hay que renovarse”, “necesidad de adaptación, cambio con un sentido”, “coger distancia” y a partir de esta distancia “darnos permiso al cambio”.

Y recordar todo lo que sí ya tenemos, una mirada desde la abundancia y desde las fortalezas, mucho más fácil iniciar el proceso con la mochila cargada de cosas buenas.

“Conectar con lo positivo nos va a ayudar mucho al cambio” (Maricel, 2022).

“Muchas veces no nos ponemos en valor” (Maricel, 2022). Está bien la mirada de qué tengo que mejorar, pero también de reconocer lo que ya tengo.

Cuando hay mucha continuidad con una empresa no se pone en valor todo el capital competencial que tenemos. Y se dan planes de desarrollo profesional en empresas del ámbito digital, pero con dificultades para la puesta en práctica.

A raíz de la valoración de las fortalezas, la psicóloga nos explican las áreas del autoliderazgo: conectar con el propósito que tenemos personal, grupal y organizacional,

incrementar la motivación (reducir el absentismo físico y motivacional), tomar conciencia de los procesos internos, aumentar la autoconfianza en uno mismo, incremento del entendimiento y de la productividad, más confianza en el equipo, reducción de los rumores y los conflictos, reforzar los vínculos y la cooperación, actitud positiva y activa, eficiencia personal y relacional, crece el sentimiento de pertinencia (lo que yo haga tiene unas implicaciones), procesos de innovación con la persona en el centro (conectar con los valores individuales y colectivos), promover el desarrollo competencial y reflexionar sobre los aspectos de mejora.

Como principales dificultades o necesidades de los diversos colectivos tenemos la posible falta de implicación por parte del trabajador/a o tiene dificultades en encajar cambios en los procedimientos, tiene inseguridad, no tiene las directrices claras

Así como el reconocimiento, no sentirse valorado, es muy importante porque conectas con tu autoexigencia (importante reconocerse y que nos reconozcan).

En un ejemplo práctico una técnica decía “es que no me reconoces” y la líder decía “¿y es que tú me reconoces a mí?”. Vinculamos esta reflexión al liderazgo positivo y las muchas expectativas que recaen sobre el líder.

Así mismo, recuerda no dar las cosas por supuesto. Cada uno tenemos nuestro mapa y necesidades. “Que yo pueda tener un entorno de confianza dónde puede expresarme o explicar qué me está pasando, eso también me va a ayudar a poder funcionar” (Maricel, 2022). Nuestra experta aboga por establecer entornos de confianza con un buen clima laboral, cohesionado. Y valorar la posición del líder y considerar también su posible sufrimiento y su necesidad de reconocimiento.

Hay liderazgo que se siente inseguro, desubicado y desatendido.

Como clave en el éxito de la retención del talento, lo resume como la persona en el centro sin importar el cargo. Con escucha, empatía, una mirada positiva, confianza, motivación y construir (en lugar de destruir).

Desde esta mirada de aceptación y acompañamiento, se sigue reforzando la idea de que en un entorno de confianza y saludable para la persona trabajadora, no se requiere de retención. “Si la persona se siente bien, está bien, valorada, reconocida no es de retener el talento porque no lo estoy reteniendo, es de que se quiere quedar aquí” (Maricel, 2022)

“Retener, retener, nooo! No estamos reteniendo a nadie, yo me quiero quedar aquí, porque estoy bien, estoy a gusto, se me valora, confían, puedo hablar, expresarme... en fin cada uno sus necesidades, no?” (Maricel, 2022)

“No es el tema de retenerlo, es el de confiar y con esta confianza, yo me quiero quedar”. (Maricel, 2022)

Siendo muy diferente esta perspectiva, dado que conectas con el autoliderazgo, decido yo, no me están reteniendo. Un autoliderazgo que crece con la posibilidad de formarse.

**Anexo 7: Roadmap Plan de acción**

