



## Jornada sobre Gestión del Talento

**“Claves para atraer, impulsar y fidelizar el talento en nuestras organizaciones.”**

26 de abril de 2024 – Valladolid

# **Atraer, motivar y fidelizar al talento:**

**Una propuesta de acción para las  
organizaciones en el actual  
contexto laboral.**

**Santiago Sousa**

26 de abril de 2024 – Valladolid

**El contexto** es determinante

**Incertidumbre | Cambio | Volatilidad**

**Sociedad de la urgencia y la distracción.**

**“Hay vida más allá del trabajo”.**

**Mayor deseo de vivir el momento.**

**... las consecuencias son claras:**

**Crece el NO posponer la recompensa.**

**Cuesta motivar con promesas de futuro.**

**“Estoy implicado, puedes pedirme compromiso...  
... pero no me pidas sacrificio”.**

Crece la demanda de **feedback**  
y la necesidad de **expectativas**.

“Si no me  
dicen nada es  
que va bien”



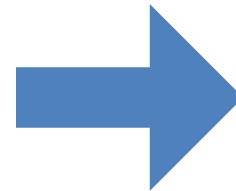
“Dime si  
está bien  
hecho”



“Dime que lo  
hago bien”  
+  
“Dame  
expectativas y  
objetivos claros”

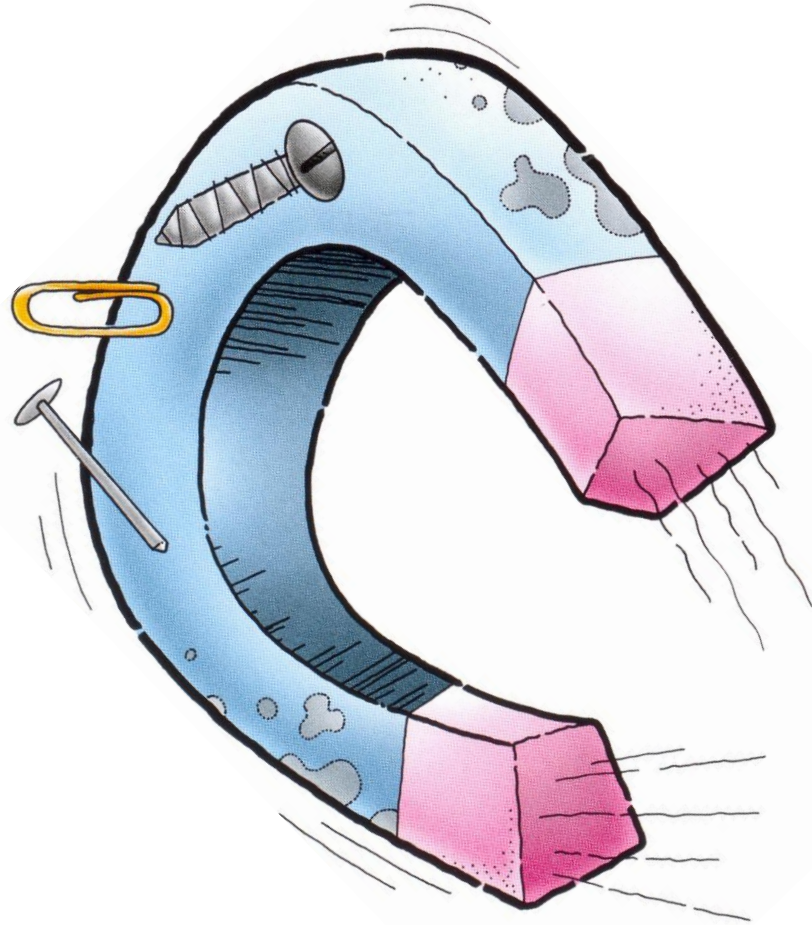
## En este contexto...

~~**Captar talento**~~  
~~**Retener talento**~~



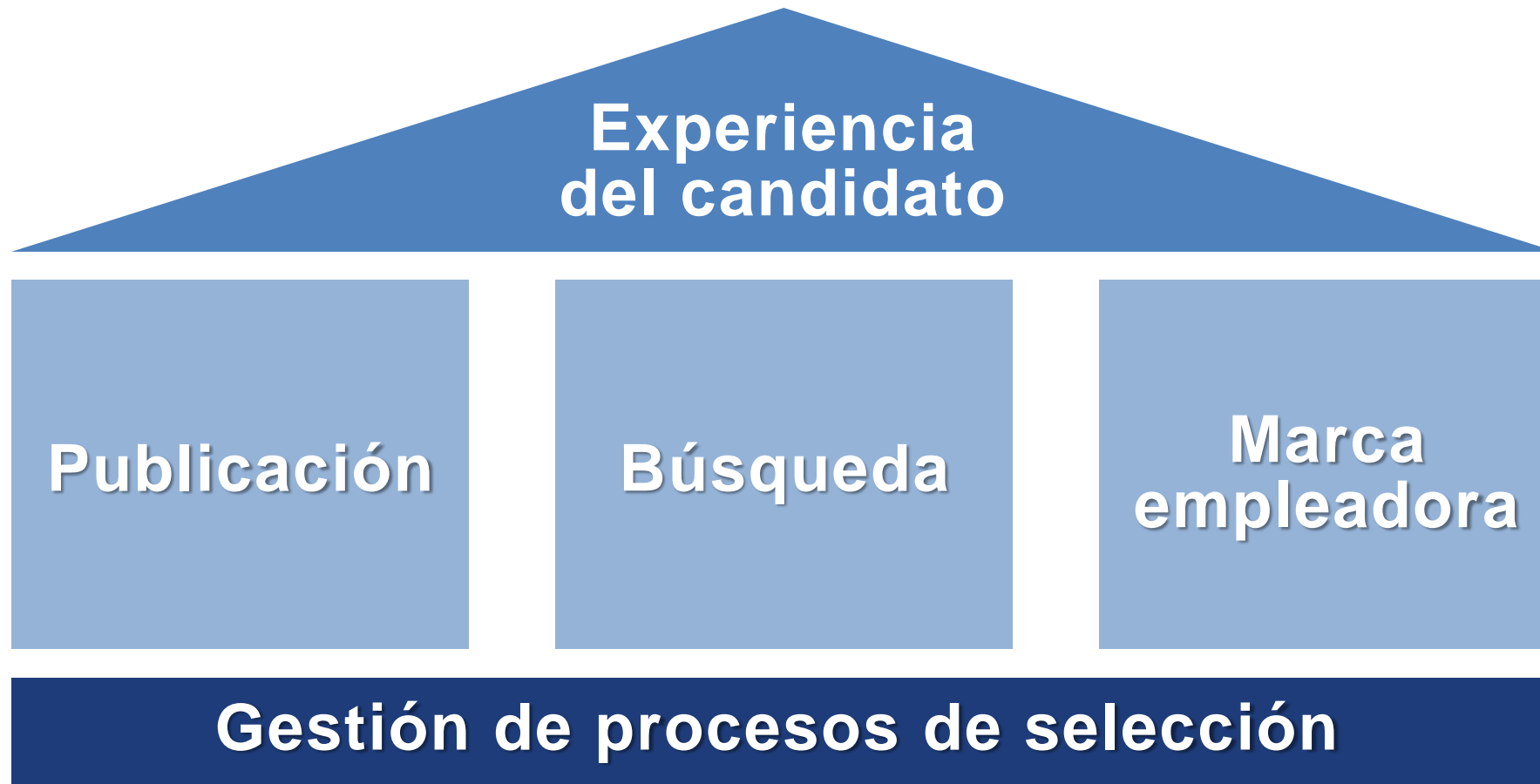
**Atraer talento**  
**Fidelizar talento**

# No es suficiente...



- Redes de pesca –
- Anuncios de reclutamiento**  
*(prensa, portales y redes)*
  
- Bombardeo intrusivo –
- Mensajes directos**  
*(email, WhatsApp, LinkedIn)*

# Una nueva estrategia de atracción



FUENTE: PUIG, Jaime: *La Batalla por el Talento*, p. 66



# Gestión de los procesos de selección.

## Problemas comunes:

- Trabajo desorganizado e individualista.
- Formas de trabajo muy personalistas.
- Ausencia de uso de programas comunes.
- No estandarizar buenas prácticas.
- Incapacidad de unificar fuentes de información.
- Falta de sinergias en el equipo.



## Buenas prácticas:

- Herramientas digitales adecuadas.
- Automatización de procesos y tareas que consumen tiempo valioso.
- Plataformas que centralicen toda la información en un mismo lugar.
- Estructuras de trabajo comunes.
- Colaboración y cohesión entre equipos.
- Visibilidad sobre el conjunto de los procesos de selección abiertos.

# Atracción del talento.

## Problemas comunes:

- Poner demasiado foco en la cantidad y no tanto en la calidad.
- Tiempo innecesario gastado en filtrar, contactar, responder, entrevistar,...)
- Limitado poder de persuasión para atraer perfiles técnicos.
- Disponibilidad de pocos candidatos y falta de opciones.



## Buenas prácticas:

- No depender de canales que intenten mantenernos cautivos de sus servicios.
- Trabajar con canales que nos empoderen como marca y nos permitan transmitir nuestra personalidad de marca única.
- Usar herramientas que nos den poder para manejarnos por nosotros mismos.
- Permitir que el candidato tenga mayor control del proceso e iniciar conversaciones con el empleador.

# Employer branding

## ¿Cuáles son las claves?

- Nos permite transmitir nuestra identidad.
- Nos posicionamos mejor como opción atractiva.
- Debemos mostrarnos reales y transparentes al comunicar.
- Debe existir coherencia entre la imagen que proyectamos y lo que hacemos internamente.
- Ayuda a potenciar las opciones de atracción de talento.

$$\text{ATRACCIÓN DEL TALENTO} = \left[ \text{PUBLICACIÓN DE OFERTAS} + \text{BÚSQUEDAS DIRECTAS} \right] \times \text{MARCA EMPLEADORA}$$

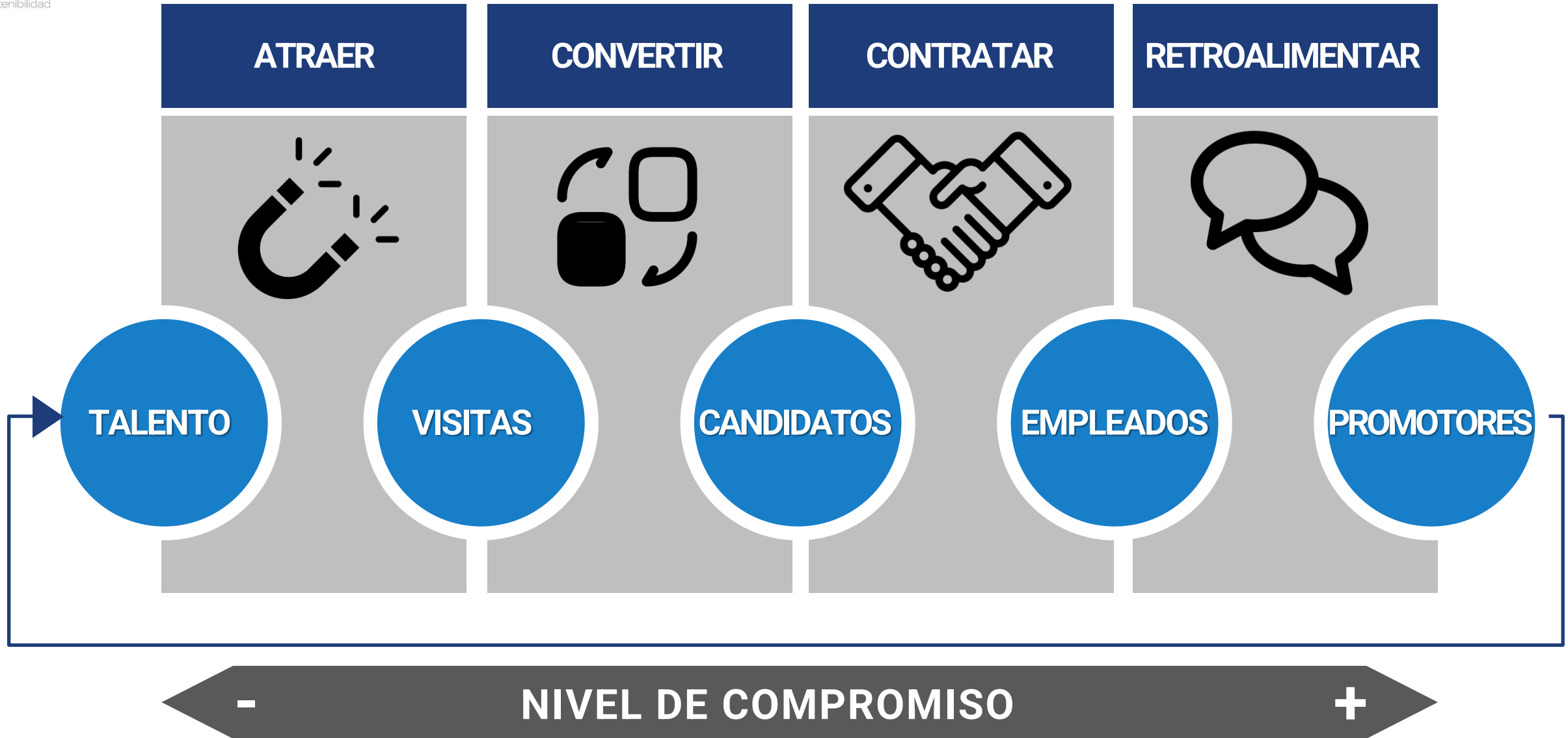
## INBOUND RECRUITING

**PROCESO DE  
ATRACCIÓN Y  
FIDELIZACIÓN  
DEL TALENTO**



**POSICIONAMIENTO Y REPUTACIÓN DE  
LA MARCA EMPLEADORA MEDIANTE  
UNA PROPUESTA DE VALOR  
DIFERENCIAL**

# Reclutamiento INBOUND



# Necesitamos...

- ✓ Una página de empleo (*career site*) atractiva.
- ✓ Información al alcance de todo el mundo.
- ✓ Atraer el interés con contenidos y aportaciones de valor.
- ✓ Adaptar ofertas a gustos, necesidades, deseos y motivaciones.
- ✓ Una buena experiencia del candidato en el proceso de inscripción a nuestras ofertas.
- ✓ Respuesta y trato personalizado a los candidatos + *feedback*.
- ✓ Historial y sistemas de seguimiento de candidatos.
- ✓ Planes de acogida y seguimiento.
- ✓ Entender el marketing como herramienta de marca global = marca comercial + marca empleadora.
- ✓ Trabajar en la reputación de marca empleadora.

# Estrategia de reclutamiento INBOUND RECRUITING.



Método Garben



Analizar



Autoconocimiento



Alinear



Atraer



Acoger



Acompañar



Anclar



- ✓ ¿En qué punto nos encontramos como empleadores?
- ✓ ¿Dónde queremos llegar como departamento/ organización?
- ✓ ¿Cómo mediremos el éxito o fracaso de nuestras decisiones?
- ✓ ¿Cómo nos aseguramos que aprenderemos del fracaso?





- ✓ ¿Cuál es la identidad de la organización?
- ✓ ¿Cuáles son nuestras características y valores diferenciales?
- ✓ ¿Cómo se relacionan los trabajadores entre ellos?
- ✓ ¿Cómo se relacionan y potencian los trabajadores a la marca?



- ✓ ¿Cómo gestionamos toda la información recogida (*input*) en la parte de autoconocimiento?
- ✓ ¿Cómo lo convertimos en material útil (*output*) para atraer y fidelizar talento?



- ✓ ¿Cómo utilizar del modo más eficiente las herramientas que hemos creado, para cautivar a profesionales que estén alineados en competencias y valores con nuestra organización?



- ✓ ¿Cómo definimos un plan de acogida (*onboarding*) que permita al empleado adaptarse de modo adecuado a la posición / puesto, al equipo y a la empresa?



- ✓ ¿Cómo preparamos un plan de fidelización para mantener y potenciar el compromiso de los empleados con el proyecto y la empresa?



- ✓ ¿Cómo aprovechamos e interiorizamos las buenas prácticas como parte de la cultura de la empresa?







# PROPUESTA DE VALOR para la fidelización del talento



# Propuesta de valor al empleado.

Conjunto único de beneficios que recibe un empleado a cambio de las competencias / capacidades que aporta a nuestra empresa.

*“Ofrecemos un salario acorde a tu rendimiento, un buen ambiente de trabajo, en una empresa líder en su sector y fruta y café gratis en la oficina.”*

**¿único?**

# Propuesta de valor al empleado.

¿Qué potenciar?



- Sensación de **control.**
- Sensación de **progreso.**
- Sensación de **pertenencia (conexión).**



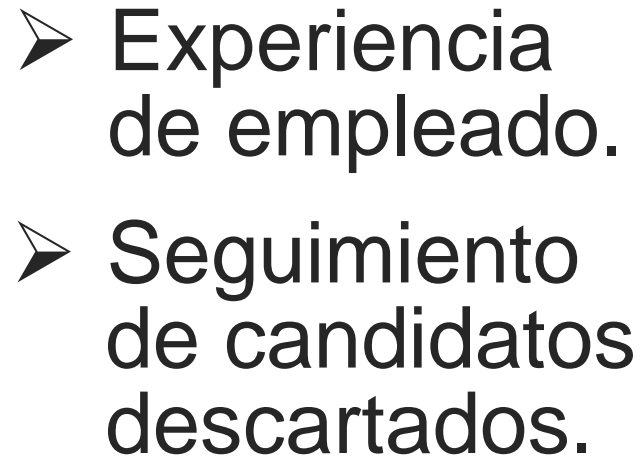
**Factores  
clave en la  
experiencia  
del  
empleado**

# Mimar la experiencia de candidato.

“Lo que una persona, que se plantea trabajar en nuestra empresa, sienta hacia nuestra organización durante el proceso de selección; desde el primer momento en que oye hablar de nosotros hasta que pasa a formar parte de la plantilla o es descartada por nuestros reclutadores.”

**A continuación**



- 
- Experiencia de empleado.
  - Seguimiento de candidatos descartados.



**Vínculos  
a largo  
plazo**

# MOTIVACIÓN

## para la fidelización del talento



# Cada vez escuchamos más:

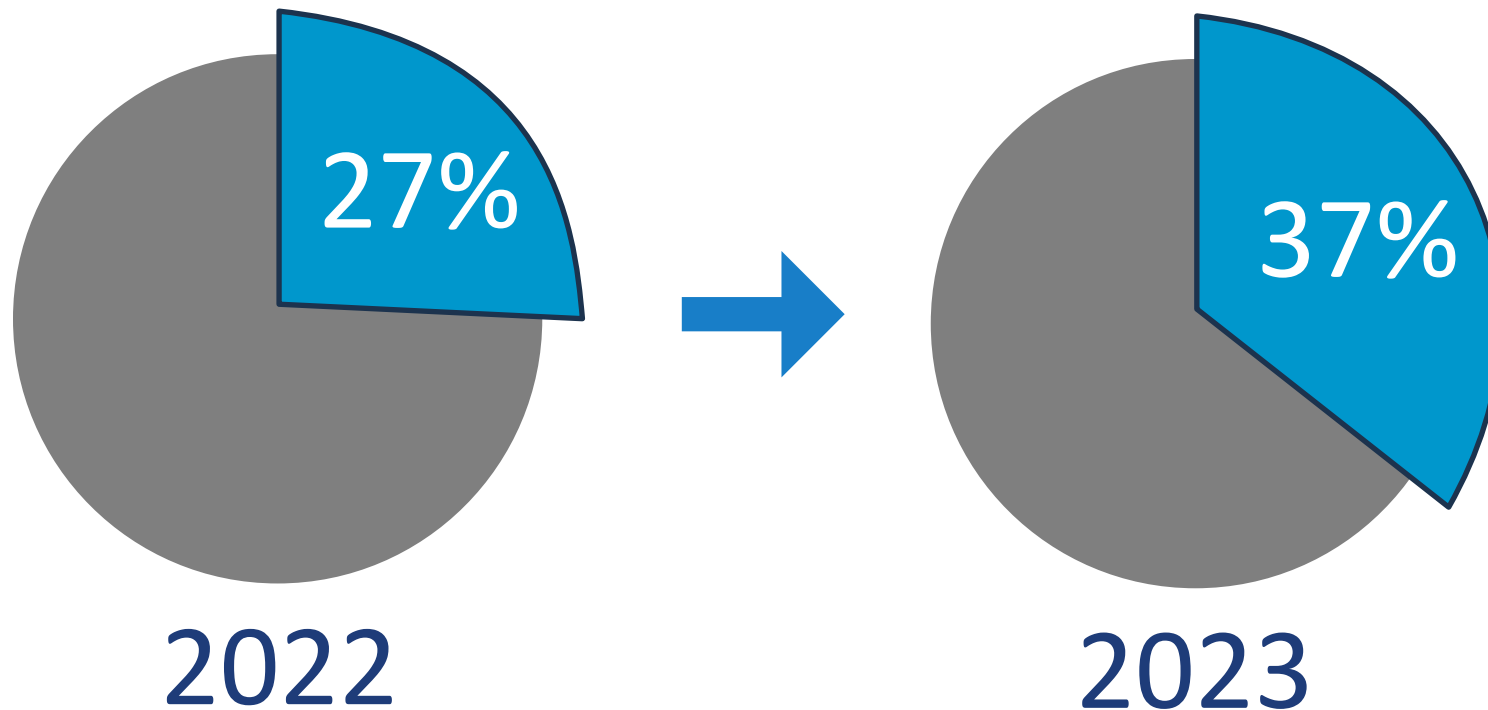
**“No sé qué es lo que esperan de mí.”**

**“No sé para qué hacemos esto.”**

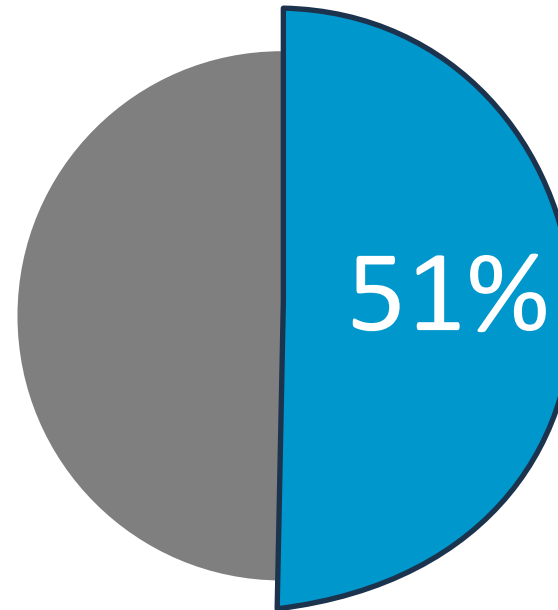
**“No sé cómo miden mi desempeño.”**

**“No tengo claros los objetivos.”**

**Crece el número de empleados que,  
para seguir vinculados a sus empresas,  
desean oportunidades internas de progreso.**



**Si pudieran  
cambiarían de  
trabajo o buscan  
activamente hacerlo.**





# Como elementos de **fidelizeación**, crecen de modo significativo:

- 1 Oportunidades de desarrollo de carrera.
- 2 Mantener el balance de vida.
- 3 Buen clima y relaciones interpersonales.
- 4 Condiciones de trabajo.

# Balancear los elementos motivadores en el trabajo.

Motivadores	Detalles
<b>RETO-LOGRO</b>	Demostrar éxito y eficacia en el logro de los objetivos.
<b>RECONOCIMIENTO</b>	Tener logros reconocidos y respetados por los demás.
<b>APRECIO</b>	Ser visto como una influencia positiva y popular.
<b>ACEPTACIÓN</b>	Ser aceptado y respetado como parte de un equipo o grupo social.
<b>ESTABILIDAD</b>	Operar en situaciones relativamente estables y predecibles.
<b>ENTENDIMIENTO</b>	Tener tiempo para prepararse y entender situaciones y desafíos.
<b>INFORMACIÓN</b>	Conocimiento claro de la situación, hechos y expectativas de los demás.
<b>CONTROL</b>	Asegurar que situaciones y procesos funcionan como deberían.

# CULTURA CORPORATIVA para la fidelización del talento



# The Human Deal

Ayudar a nuestras personas a fortalecer conexiones personales más allá del trabajo; con familia, comunidad, etc.

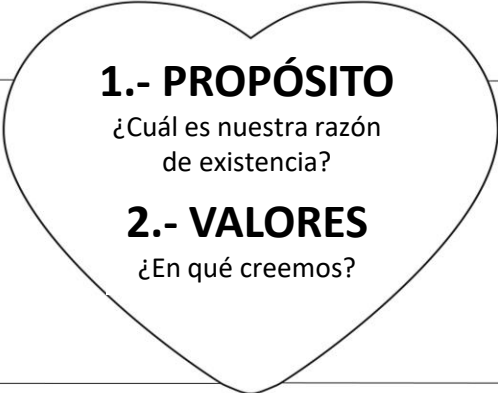
Dar a nuestras personas flexibilidad sobre el dónde, cuando, cuánto, cómo y con quién trabajar.



Llevar a cabo acciones sociales y culturales, no limitarse a hacer declaraciones sobre el propósito

Dar a nuestras personas oportunidades para su crecimiento personal y profesional en la empresa.

No solo ofrecer a las personas un bienestar integral, sino asegurarse de que hacen uso de él.

<p><b>8.- TOMA DE DECISIONES</b> ¿Cómo está distribuida la autoridad? ¿Qué métodos usamos para tomar decisiones?</p>	<p><b>3.- PRIORIDADES</b> Tres prioridades estratégicas clave (enunciadas con “más allá de...”)</p>	<p><b>7.- RITUALES</b> ¿Cuáles son nuestras formas particulares de iniciar, manejar o celebrar proyectos?</p>
<p><b>9.- REUNIONES</b> ¿Cómo nos reunimos y colaboramos?</p>	 <p><b>1.- PROPÓSITO</b> ¿Cuál es nuestra razón de existencia?</p> <p><b>2.- VALORES</b> ¿En qué creemos?</p>	<p><b>6.- FEEDBACK</b> ¿Cómo nos ayudamos a aprender y crecer de forma mutua?</p>
<p><b>10.- NORMAS Y REGLAS</b> ¿Cómo clarificamos los comportamientos esperados sin limitar la autonomía?</p>	<p><b>4.- COMPORTAMIENTOS</b> ¿Qué comportamientos premiamos?      ¿Qué comportamientos castigamos?</p>	<p><b>5.- SEGURIDAD PSICOLÓGICA</b> ¿Cómo incentivamos a quienes expresan opinión? ¿Cómo promovemos la participación y honestidad para neutraliza el pensamiento global o silencioso?</p>

**CULTURA RACIONAL**

**PROPÓSITO**

**CULTURA EMOCIONAL**

Dispones de  
instrucciones  
y una plantilla  
***Culture Design***  
**CANVAS**

**AQUÍ**



# PROPÓSITO COMPARTIDO

## para la fidelización del talento



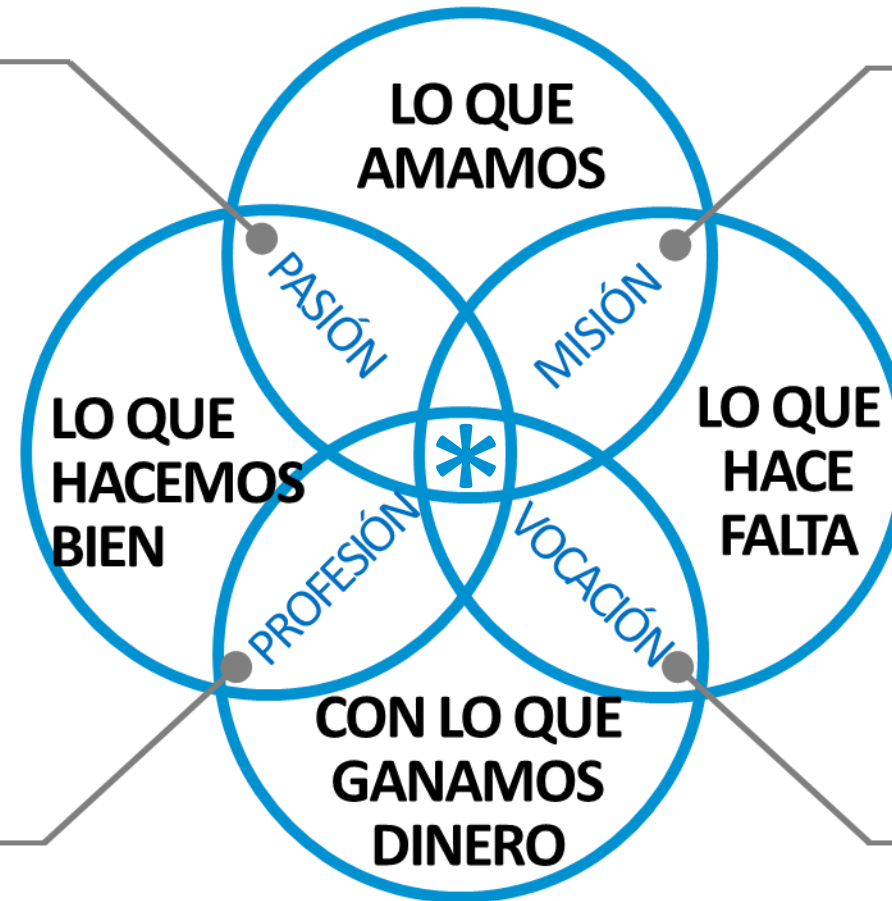
# La centralidad del propósito compartido.

## Nuestra PASIÓN

Lo que amamos y que hacemos muy bien

## Nuestra MISIÓN

Lo que amamos y que el mundo necesita



Lo que hacemos bien y con lo que ganamos dinero (*están dispuestos a pagar por ello*)

Lo que el mundo necesita y con lo que ganamos dinero (*están dispuestos a pagar por ello*)

## Nuestra PROFESIÓN

## Nuestra VOCACIÓN



Descarga una breve  
***Guía para elaborar  
el Propósito  
Compartido***

**AQUÍ**



A close-up photograph of a person's open palm, facing the camera. The palm is light-skinned and has the words "HASTA AQUÍ!" written on it in thick, black, hand-drawn marker. The text is arranged in two lines: "HASTA" on the top line and "AQUÍ!" on the bottom line. The exclamation point is at the end of the second line. A silver ring is visible on the ring finger. The background is a plain, light-colored wall.

HASTA  
AQUÍ!

# **Cara a cara más allá de sesgos y etiquetas.**

**Dinámicas para el desarrollo de la diversidad en equipos de trabajo que promueven el talento: el papel de mandos y directivos.**

**Santiago Sousa**

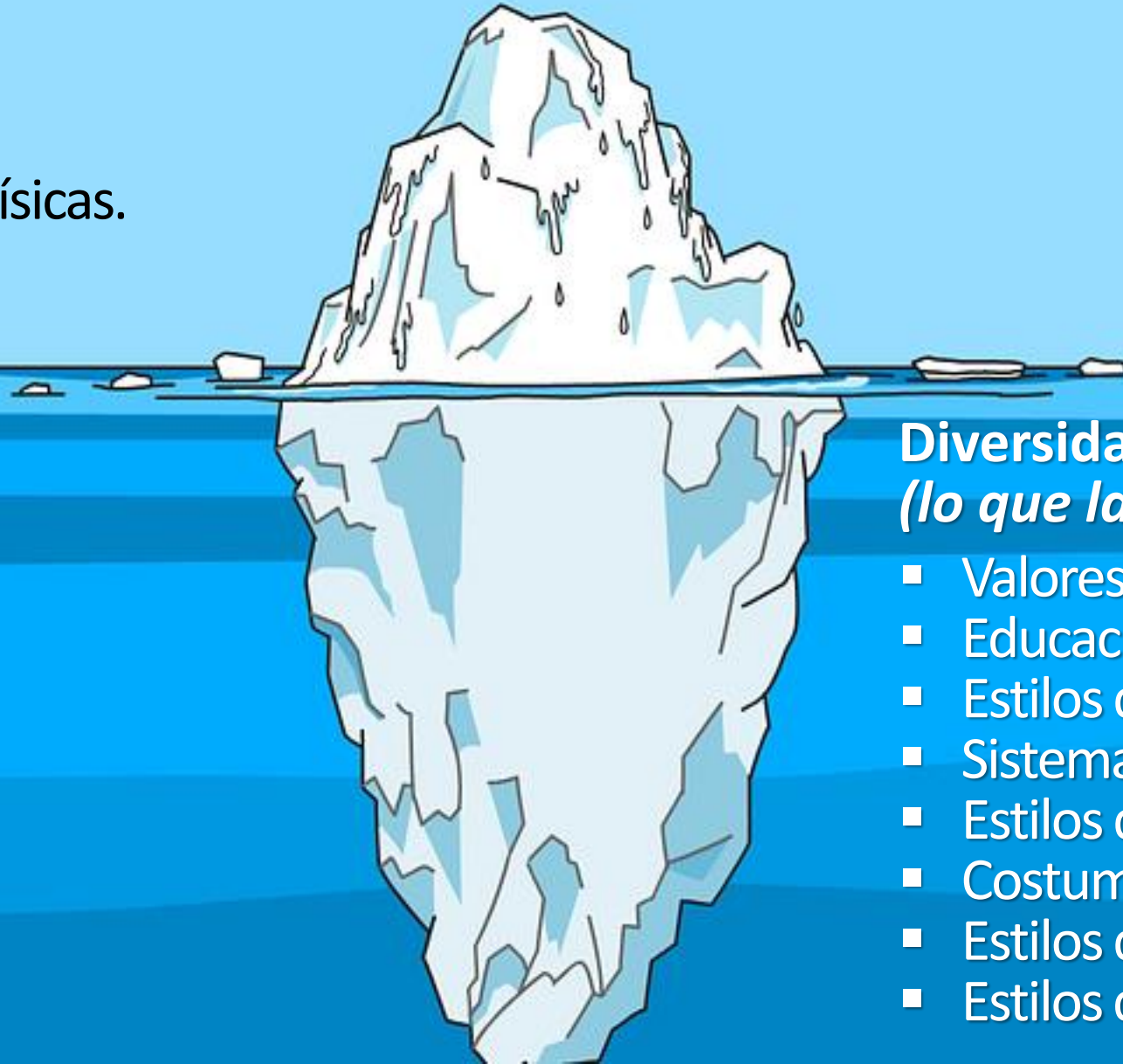
26 de abril de 2024 – Valladolid

# Las personas somos muy diversas.

Existen muchos factores que demuestran nuestra diversidad.

## Diversidad visible (*lo que la gente ve*)

- Género.
- Edad.
- Etnia.
- Vestimenta.
- Características físicas.
- Lenguaje.



## Diversidad invisible (*lo que la gente no ve*)

- Valores.
- Educación.
- Estilos de aprendizaje.
- Sistemas de creencias.
- Estilos de vida.
- Costumbres culturales.
- Estilos de comunicación.
- Estilos de respuesta a conflicto.

# La diversidad generacional.

Es uno de los factores que hoy en día más se manifiesta en nuestras empresas.

# Generaciones que conviven en el mercado laboral:

	EE.UU. *		España **	
	Período	Edades en 2024	Período	Edades en 2024
<b>Baby Boomers</b> (Explosión de la natalidad)	1946-1964	60-78 años	1957-1975	49-67 años
<b>Generación X</b> (Generación perdida)	1965-1980	44-59 años	1976-1985	39-48 años
<b>Generación Y</b> (Millennials)	1981-1996	28-43 años	1986-1997	27-38 años
<b>Generación Z</b> (Nativos digitales)	1997-2012	12-27 años	1998-2012	12-26 años

NOTA: Los nacidos a partir de 2012 empiezan a ser denominados Generación  $\alpha$  (Alpha) o T (Táctil).

\* Definición del *Pew Research Center*. \*\* En España el fenómeno “baby boom” se produce más tarde que en EE.UU. (de 1957 a 1975), estrechándose el espacio temporal de las generaciones X e Y.

# Impacto de la diversidad generacional.

El pertenecer a una u otra generación es algo muy relevante en términos de cómo nos relacionamos y comunicamos.



# Percepción sobre el feedback\*

**Boomers**  
(60-78 años)

“Dame feedback anual por escrito”

No esperan comentarios (y menos positivos), excepto una revisión anual y si es posible que quede por escrito.

**X**  
(44-59 años)

“Perdón por interrumpir, ¿Cómo voy?”

Necesitan comentarios para asegurarse que están en el camino correcto y mantenerse motivados.

**Y**  
(28-43 años)

“Feedback cuando quiera y con apretar un botón”

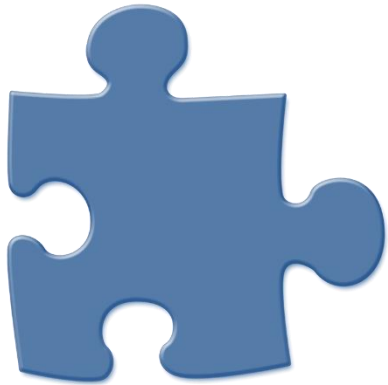
Acostumbrados a recibir comentarios, aportaciones y elogios. Necesitan saber lo que están haciendo bien y mal.

**Z**  
(16-27 años)

“Feedback constante, de forma constructiva y equilibrada.”

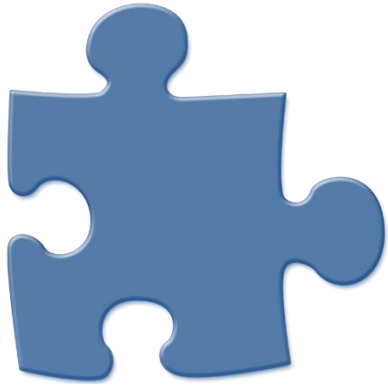
Cuestionadores. Muestran su opinión si no están de acuerdo con algo. Prefieren comentarios de sus superiores en persona y en tiempo real.

\* Atendiendo a la clasificación generacional del *Pew Research Center*.



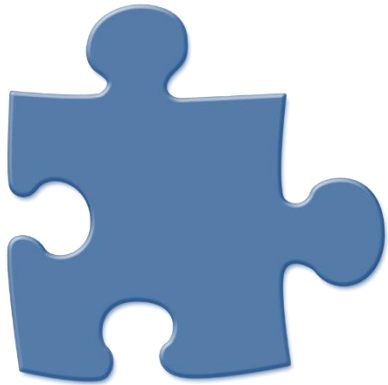
## **Boomers (60-78)**

- ✓ Habla en un estilo directo y abierto, utilizando todo su lenguaje corporal.
- ✓ Responde a las preguntas de forma franca y a fondo. Espera que te presionen para obtener más información.
- ✓ No uses lenguaje controlador ni manipulador.
- ✓ Solicita o proporciona opciones para demostrar flexibilidad en tu pensamiento.
- ✓ Utiliza comunicación cara a cara o electrónica.



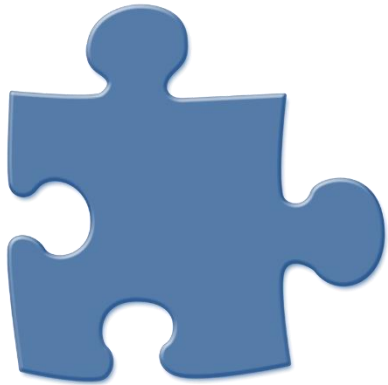
**X**  
**(44-59)**

- ✓ Sé breve y conciso para mantener su atención.
- ✓ Usa un estilo directo para presentar los hechos.
- ✓ Rétalos y pregunta su opinión.
- ✓ Comparte la información con ellos de forma inmediata y frecuente.
- ✓ Usa un estilo informal de comunicación.
- ✓ Escucha y muestra respeto por sus opiniones.
- ✓ Usa el correo electrónico como su herramienta principal de comunicación.



**Y**  
**(28-43)**

- ✓ Ayuda a que visualicen, para inspirar, motivar y mantenerlos enfocados.
- ✓ Usa verbos de acción para retarlos.
- ✓ No seas condescendiente; muestra respeto a través de tu lenguaje.
- ✓ Constantemente pide su retroalimentación.
- ✓ Usa el humor siempre que la ocasión lo permita.
- ✓ Motívalos a pensar “fuera de la caja” y rétalos a explorar caminos/ opciones.
- ✓ Usa correo electrónico, mensajes de texto, chat y mensajes de voz.



**Z**  
**(16-27)**

- ✓ Ten presente que valoran la colaboración y aportación de cada persona a una conversación. Valoran reuniones de equipo en las que todos puedan aportar de forma igualitaria.
- ✓ Ve al grano: su capacidad de atención reducida. Mensajes claros y concisos.
- ✓ Comunica de forma visual (imágenes, vídeos y nunca contenidos largos de leer). Puedes integrar texto con frases clave y mensajes que llamen su atención.
- ✓ Ten en cuenta que está acostumbrados a compartir sus opiniones de manera pública y recibir respuesta en tiempo real. Esperan que sus ideas se escuchen y respeten en el trabajo.
- ✓ Comunica con plataformas de mensajería instantánea y adaptadas a smartphone (Slack, WhatsApp y funciones de chat integradas en otras plataformas; además de sistemas de videoconferencia.
- ✓ Lanza retos cuando quieras encontrar una solución. Les gusta contribuir, crear y aprender haciéndolo. Aprecian una comunicación igualitaria e inclusiva, transparente y constante.

# Impacto de la diversidad generacional.

El pertenecer a una u otra generación es algo muy relevante en términos de la visión sobre el trabajo y los elementos motivadores para su acceso y mantenimiento en él.



## GENERACIÓN Z

### MOTIVADORES

- Varios proyectos simultáneos.
- Causas sociales y voluntariado.
- Involucrar en desarrollos y sistemas de trabajo.
- Trabajar por objetivos más que por horario.
- Proyectos de impacto social.

**CONTRIBUCIÓN  
MOVILIDAD**

**16-27**



## GENERACIÓN Y

- Oportunidades de aprendizaje.
- Horarios flexibles.
- Balance de vida personal/laboral.
- Sus opiniones son escuchadas.
- Sentir que progresan y se reconoce.
- Premiar con viajes, coaching, mentoría.
- Sentido de propósito.

**SOCIALIZACIÓN  
FLEXIBILIDAD**

**28-43**



## GENERACIÓN X

- Autonomía y libertad para trabajar.
- Incentivar su creatividad.
- Reconocer resultados y aportación.
- Feedback para que sepan que están en el camino correcto.
- Metas claras.
- Premiar con tiempo libre y poco control.

**LOGROS  
METAS**

**44-59**



## BABY BOOMERS

- Reconocimiento en público.
- Roles y estructuras claras y definidas.
- Consultarlos y pedir consejo.
- Ser mentores de los más jóvenes.
- Sentir que tienen un lugar por su capacidad y experiencia.
- Premiar con placeres.

**ORDEN  
ESTRUCTURA**

**60-78**

## Mantener relaciones exitosas entre diversas generaciones.

- Conocer lo mejor posible nuestra propia generación y otras generaciones.
- Mantener sentimientos positivos hacia otras generaciones.
- Estar al tanto del impacto de nuestro comportamiento en otras generaciones.
- Reconocer cómo nuestra percepción afecta nuestras relaciones.
- Prestar atención a sus pensamientos, sentimientos y comportamientos.
- Evitar rencores y enfrentamientos con otras generaciones.
- Interesarse en las diferencias generacionales.
- Dirigir la retroalimentación (*feedback*) apropiado a cada generación.
- Aprovechar las fortalezas de cada generación para complementar y apoyar otras.

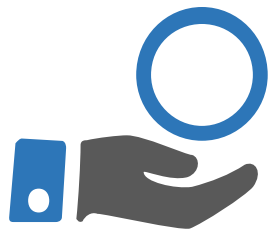


## ¿Qué más puedes hacer como mando intermedio?

- Comienza con tu propia mentalidad y habilidades.  
Todo el mundo puede marcar la diferencia.
  - Aprende, lee, pregunta y debate. Desarrolla mentalidad de aprendiz.
  - Practica el pedir *feedforward* (*más allá del feedback*).
- Si tienes autoridad (líder):
  - Ayuda a priorizar una cultura inclusiva (y no lo dejes pasar).
  - Mide la diversidad, pero persigue la inclusión real.
  - Examina la cultura corporativa en conjunto – pregunta, escucha, valida.
  - Ofrece entrenamiento efectivo sobre mentalidades y habilidades.
  - Convierte el entrenamiento en habilidades interpersonales (relación y comunicación) en parte de los esfuerzos para impulsar la diversidad.
  - Lidera con el ejemplo.

**Y nunca olvidemos que, más allá de las etiquetas, cada persona es un mundo en sí misma y que la empatía es nuestra gran aliada.**

***Empatizar requiere conocer bien a las personas y preguntar en lugar de hacer suposiciones.***



***Demuestra  
interés sincero***



***Sé una persona  
observadora***



***Haz preguntas  
para conocer***



***Escucha de forma  
activa para entender***

A photograph of a stone archway leading to a dark tunnel. The arch is constructed from large, rectangular stones, while the interior of the arch is filled with smaller, irregular stones. The text "Evitemos la visión de túnel" is overlaid on the image.

Evitemos la  
**visión de túnel**



**Santiago Sousa**  
**ssousa@zitec.es**

 <https://www.linkedin.com/in/santisousa/>