

EMPRESAS ASPIRACIONALES

“EL RETO DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS Y
EL FUTURO DE LA GESTION DE PERSONAS”

**Material desarrollado por la Confederación de Empresarios de Andalucía
en el marco del Programa Formativo para el desarrollo de las funciones
relacionadas con el Diálogo Social y la Negociación Colectiva CEA,
y financiado por la Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo
de la Junta de Andalucía y el SEPE**

Autor

Francisco José Pérez Fresquet

Doctor en Dirección de Empresas y Sociedad del
Conocimiento. Consultor – asesor de empresas e
instituciones.

Financiado por:



0

INTRODUCCIÓN - AGRADECIMIENTO.

01

CONTEXTO

1.1 Cambios Demográficos

- 1.1.1 Envejecimiento de la Población
- 1.1.2 Declive en Tasas de Natalidad

1.2 Evolución de las Expectativas Laborales

- 1.2.1 Cambio en las Preferencias Laborales
- 1.2.2 Impacto en la Ilusión de Talentos

1.3 Transformación Digital

- 1.3.1 Digitalización y Demanda de Nuevas Habilidades
- 1.3.2 Desafíos y Oportunidades

1.4. Impacto de la Pandemia en la Gestión del Talento

- 1.4.1 Cambio en la forma de Trabajar
- 1.4.2 Respuestas Organizacionales a la Crisis

1.5. Globalización del Talento

- 1.5.1 Competencia en un Mercado Global
 - 1.5.2 Estrategias para una Gestión de Talento Global
-

02

¿QUE ES SER UNA EMPRESA ASPIRACIONAL?

2.1 Elementos Clave de una Empresa Aspiracional.

- 2.1.1 Cultura Organizacional Inspiradora.
- 2.1.2 Liderazgo Inspirador.
- 2.1.3 Innovación y Creatividad.
- 2.1.4 Responsabilidad Social y Ambiental.
- 2.1.5 Desarrollo y Bienestar de los Empleados.

2.2 Ejemplos de Empresas Aspiracionales.

- 2.2.1 Google
 - 2.2.2 Tesla
 - 2.2.3 Patagonia
 - 2.2.4 Salesforce
 - 2.2.5 Unilever
-

03

FACTORES QUE AFECTAN A LA ATRACCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO.

3.1 Factores exógenos.

- 3.1.1 Entorno Económico
- 3.1.2 Cambios Tecnológicos
- 3.1.3 Normativas Laborales
- 3.1.4 Tendencias Globales en Gestión de Talento

3.2 Factores endógenos.

- 3.2.1 Cultura Organizacional
 - 3.2.2 Políticas de Gestión de Personas
 - 3.2.3 Oportunidades de Desarrollo Profesional
 - 3.2.4 Clima Laboral
-

04

EL VALOR DEL VIAJE DEL EMPLEADO.

- 4.1 Fase de atracción del talento.
 - 4.2 Fase de captación del talento: Selección.
 - 4.3 Fase de incorporación: Onboarding.
 - 4.4 Políticas Retributivas.
 - 4.5 Planes de Bienestar.
 - 4.6 Palancas de vinculación.
 - 4.7 Fase de desarrollo: El día a día del empleado.
 - 4.8 Fase de crecimiento personal y profesional.
 - 4.9 Fase de seguimiento y feedback del empleado.
 - 4.10 Fase de salida del empleado de la compañía.
-

05

COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL. BIENESTAR EMOCIONAL

- 5.1 Definición y Relevancia del Compromiso Organizacional
 - 5.2 Elementos Constitutivos de la Cultura Organizacional
 - 5.3 Estrategias para Fomentar el Compromiso
 - 5.4 Casos de Estudio: Culturas Organizacionales Exitosas
 - 5.5 Medición del Compromiso y la Cultura
-

INDICE

06

TALENTO JUNIOR Y TALENTO SENIOR.

6.1 Definición y Características del Talento Junior y Senior

6.2 Integración de Talento Junior y Senior

6.3 Desarrollo Profesional y Retención de Talento

6.4 Ejemplos de Empresas con Gestión Efectiva de Talento Junior y Senior

07

LIDERAZGO HUMANISTA

7.1 Principios del Liderazgo Humanista

7.2 Implementación del Liderazgo Humanista en Empresas Aspiracionales

7.3 Impacto del Liderazgo Humanista

08

EMPRESAS ASPIRACIONALES EN ANDALUCÍA

09

GUÍA PRÁCTICA PARA PYMES

10

HACER QUE LAS NUEVAS GENERACIONES SE CONVIERTAN EN "FANS" DE LAS EMPRESAS

11

BIBLIOGRAFÍA

0. INTRODUCCIÓN - AGRADECIMIENTO.

Este manual pretende ayudar en el análisis y aplicación de oportunidades de mejora para los profesionales responsables de la gestión de personas de las empresas andaluzas, como herramienta de apoyo del sistema de las Relaciones Laborales y la Negociación Colectiva en nuestra Comunidad Autónoma.

En este contexto se están produciendo fenómenos que impactan directamente en el devenir de las empresas: fuga de talento, nuevas generaciones con nuevas exigencias en el marco laboral, "suicidio demográfico", alta esperanza de vida, nuevos conocimientos exigibles, etc. que afectan de forma directa en la gestión del capital más determinante en una empresa: las personas, los colaboradores que desempeñan su actividad profesional en nuestras empresas.

Con este material desarrollado por CEA en el marco del Programa Formativo para el desarrollo de las funciones relacionadas con el Diálogo Social y la Negociación Colectiva, se pretende contribuir al desarrollo profesional de los representantes empresariales y sus empresas, en las que el factor de las personas juega un papel decisivo.

Según datos de la Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos - Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía- en Andalucía tenemos 617.086 empresas en el año 2023, de las cuales con 50 o más trabajadores tenemos 5.244 empresas, es decir, el 0,008 %, por lo que el 99 % de nuestras empresas tienen menos de 50 trabajadores. La necesidad de nuevo talento afecta a todas las empresas independientemente de su tamaño y, sin personas, sin colaboradores, es muy difícil el desarrollo empresarial.

Para el desarrollo de este trabajo se ha efectuado un análisis exhaustivo, respaldado por evidencias sólidas, y se han recogido opiniones y valoraciones de líderes empresariales, académicos destacados y profesionales experimentados directivos y empresarios que, a lo largo de la celebración de un foro de discusión denominado Foro Talento CEA, han tenido la generosidad de compartir sus experiencias, reflexiones y anticipaciones sobre los desafíos y oportunidades inherentes a la gestión del talento.

Debido a la metodología empleada, en este trabajo se recogen y exponen las perspectivas de los consultados, quienes, en su calidad de profesionales y especialistas, aportan su conocimiento y experiencia sobre los temas tratados. Es fundamental aclarar que las opiniones aquí presentadas corresponden a los expertos que han participado, y no reflejan necesariamente el punto de vista de CEA. Los resultados y conclusiones se basan en las respuestas y valoraciones obtenidas a partir de la consulta con estos profesionales, y se han sistematizado y organizado de manera objetiva y rigurosa para ofrecer una visión clara y representativa del tema en cuestión.

Como resultado, aspiramos a proporcionar perspectivas enriquecedoras que motiven la implementación de acciones efectivas y estrategias bien fundadas en las empresas, contribuyendo así al crecimiento sostenido y la excelencia en la gestión del capital humano.

En definitiva, con este material, nuestro objetivo es ofrecer una visión integral, didáctica, coherente y actualizada sobre la gestión y el desarrollo del talento en el entorno empresarial contemporáneo. Esperamos que las ideas aquí presentadas inspiren nuevas visiones y enfoques que alimenten el progreso y la innovación en la gestión del talento a nivel global. Confiamos en que este manual se convierta en un recurso útil y altamente relevante para todas aquellas personas interesadas en el desarrollo y atracción del talento dentro del actual contexto empresarial.

1. NUESTRA REALIDAD- CONTEXTO

En España 8 de cada 10 empresas declaran tener ya problemas serios para encontrar a personas profesionales que necesitan para seguir siendo empresas competitivas. Las empresas han de adoptar un nuevo enfoque: **la escucha de los empleados y de las nuevas generaciones que vienen a las empresas**. Es trasladar el enfoque de orientación al cliente con todo su desarrollo de marketing al enfoque de personas, de cliente interno. Las dificultades de encontrar, atraer, ilusionar, fidelizar y desarrollar el talento seguirán en aumento en los próximos años.

En la actualidad, las empresas a nivel global se enfrentan a un panorama desafiante en la gestión de talento humano. La dificultad para atraer e ilusionar a personal cualificado se ha convertido en un obstáculo significativo para el crecimiento y la innovación empresarial. Este fenómeno, que resalta la creciente escasez de personal cualificado, es el resultado de una confluencia de factores, incluyendo cambios demográficos, evolución de las expectativas laborales y la rápida transformación digital.

Analizamos en este informe en profundidad estos factores, haciendo uso de titulares de prensa y estudios recientes para ilustrar la magnitud y las implicaciones de este desafío.

1.1 Cambios demográficos

Los cambios demográficos significativos que se están produciendo a nivel mundial tienen un impacto directo y profundo en el mercado laboral, influenciando tanto la disponibilidad como la composición de la fuerza laboral. La población en España proyectada para el año 2040, como nota positiva, seguirá creciendo, así será nuestra población: muchos más inmigrantes, menos nacimientos, más personas que viven solas y más concentrada en núcleos urbanos. Vamos a examinar dos tendencias principales: **el envejecimiento de la población y el declive en las tasas de natalidad**.

1.1.1 Envejecimiento de la población

Contexto General

- Muchas economías desarrolladas están experimentando un aumento en la proporción de población de edad avanzada, con una tasa decreciente de jóvenes que ingresan al mercado laboral. Esto no solo afecta la cantidad de talento disponible, sino que también incrementa la carga sobre los sistemas de seguridad social y retiro.
- El envejecimiento alcanza un nuevo máximo histórico en España, del 137,3% en el año 2023. Se contabilizan 137 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16 años.
- La población envejece muy rápido. Según el Estudio del Talento Senior en España, 2022", en 2030 habrá cerca de 9 millones de profesionales de 55 a 66 años. Para el 2030 se batirá un nuevo récord y más del 50 % de la población activa tendrá más de 45 años

Evidencia Estadística

- Según el "World Population Prospects 2023" de las Naciones Unidas, se proyecta que para 2050, una de cada seis personas en el mundo tendrá más de 65 años, comparado con una de cada once en 2023.



Impacto en la Gestión del Talento

- Esta tendencia lleva a una escasez de talento joven y una acumulación de personas potencialmente cerca de la jubilación. Empresas en países como Japón y Alemania están particularmente afectadas, donde la edad media de la fuerza laboral está aumentando, creando desafíos en la transferencia de conocimiento y en la innovación.
- Se nos abre una oportunidad que es apostar por el talento sénior, en este escenario de envejecimiento imparable. Hay una gran potencialidad en la "silver economy", ya que las personas seniors tienen un peso cada vez mayor en todos los grupos de interés de una organización (empleados, consumidores, comunidad local, etc.). Incorporar a personas mayores de 50 años es una oportunidad de crecimiento y nos ayuda a entender mejor las demandas de las generaciones más veteranas.

Cita de Estudio

- Un estudio de 2022 por el Pew Research Center indica que "El envejecimiento de la población mundial está alcanzando proporciones sin precedentes. En países como Japón, estos cambios están obligando a las empresas a repensar cómo reclutan y retienen talento, con un enfoque creciente en reentrenar a empleados de edad y prolongar su vida laboral."

1.1.2 Declive en tasa de natalidad

- Paralelamente al envejecimiento poblacional, muchas naciones están viendo una disminución en sus tasas de natalidad, lo que exacerba la problemática de la renovación generacional en la fuerza laboral.
- En menos de 50 años, el número de hijos por mujer en España se ha reducido a la mitad, pasando de 2,7 en 1975 a 1,1 en 2023 mientras que para que se produzca el relevo poblacional es necesario un 2,2. Esta realidad nos sitúa en penúltimo lugar a nivel europeo, solo por detrás de Malta.

Algunos factores que han contribuido a la baja natalidad en España son el retraso de la maternidad hasta lograr una estabilidad laboral, la falta de políticas de conciliación, el desempleo, la inseguridad económica, el aumento de separaciones, el incremento del coste de la vida, el envejecimiento de la población, la pérdida de poder adquisitivo, etc.

Otros factores de carácter antropológico también afectan a la baja tasa de natalidad: ya es un patrón cultural que las nuevas generaciones no ven la necesidad de tener hijos/as ya que se priorizan opciones encaminadas a la realización personal y profesional en el mundo laboral, o procurar espacios de ocio en los que desarrollarse.

Evidencia Estadística

- Según datos del Banco Mundial, países como Italia, España y Corea del Sur están experimentando algunas de las tasas de natalidad más bajas de su historia, lo que impacta directamente la entrada de jóvenes talentos al mercado laboral.

Impacto en la Gestión del Talento

- La reducción en el número de jóvenes disponibles para entrar en la fuerza laboral está forzando a las empresas a buscar alternativas como la automatización y la inmigración laboral para llenar vacíos críticos.

Cita de Estudio

- Un informe de la OECD de 2021 afirma que "la disminución en la tasa de natalidad está reduciendo drásticamente la reserva de talento emergente, empujando a las empresas a adaptar sus estrategias de atracción y retención para atraer y mantener a un grupo cada vez más pequeño de jóvenes talentosos."

1.2 Evolución de las Expectativas Laborales

En la gestión del talento humano, uno de los cambios más significativos de las últimas décadas ha sido la transformación en las expectativas laborales, especialmente entre las generaciones más jóvenes como los Millennials (Generación Y), los Centennials (Generación Z), la ya presente Generación Alpha y la nueva Generación Beta (aquellos que nazcan a partir del 1 de enero de 2025). En estas tres primeras generaciones hay dos paradigmas muy importantes que hemos de tener en consideración: **"Ya no hace falta trabajar para comer"** y **"La prioridad es la calidad de vida, no se vive para trabajar se trabaja para vivir"**. Estos cambios están redefiniendo cómo las organizaciones deben abordar la atracción, ilusión y desarrollo de talento. En el tiempo veremos las nuevas exigencias de la Generación Beta.

1.2.1 Cambio en las Preferencias Laborales

Contexto General

- Las nuevas generaciones entran al mercado laboral con un conjunto de expectativas y valores que difieren notablemente de sus predecesores. Priorizan la flexibilidad, un propósito significativo en su trabajo y una fuerte cultura corporativa que respalde su bienestar y desarrollo personal.

Evidencia Estadística

- El informe de Gallup de 2022 muestra que el 87% de los millennials considera el desarrollo profesional como crucial en un empleo, y más del 50% valora la flexibilidad laboral como un factor decisivo al elegir un lugar de trabajo.

Impacto en la Gestión del Talento

- Estas preferencias están forzando a las empresas a reevaluar y modificar sus enfoques tradicionales de trabajo. La implementación de horarios flexibles, trabajo remoto y oportunidades continuas de aprendizaje y desarrollo no son solo beneficios adicionales, sino requisitos esenciales para captar y mantener a estos trabajadores.

Cita de Estudio

- Según el "2024 Deloitte Global Human Capital Trends", "las empresas que no se adaptan a estas demandas se encuentran en riesgo significativo de perder talento joven a favor de aquellos que sí ofrecen estas características."

1.2.2 Impacto en la Ilusión de Talentos

Hablamos de ilusión de talentos, evitamos las "R". Retención de talento no suena bien, parece que le ponemos grilletas para que estén en nuestras empresas, no hay que retener hay que ilusionar.

Contexto General

- La competencia por talento es feroz, y las expectativas en evolución juegan un papel crucial en la capacidad de una empresa para ilusionar a sus mejores empleados. La satisfacción laboral ya no se mide solo en términos de compensación económica, sino en cómo las expectativas personales se alinean con la realidad laboral.

Evidencia Estadística

- Un estudio de LinkedIn en 2021 reveló que las empresas que ofrecían opciones de trabajo flexible tenían un 25% menos de rotación de empleados que aquellas que no lo hacían.

Impacto en la Gestión del Talento

- Los departamentos de gestión de personas ahora deben considerar cómo sus políticas de trabajo influyen en la moral y la lealtad de los empleados. Programas bien estructurados de bienestar, reconocimiento y compensación justa son esenciales para mantener a los trabajadores comprometidos y motivados.

Cita de Estudio

- La investigación de "The Future of Work" por McKinsey (2022) indica que "las empresas que priorizan el bienestar mental y físico de sus empleados no solo mejoran su productividad, sino también reducen considerablemente los índices de rotación."

CONCLUSIONES

Resultado de principales hallazgos

- Las expectativas laborales han cambiado drásticamente, con un enfoque creciente en la flexibilidad, el equilibrio entre trabajo y vida personal y el desarrollo continuo. Las organizaciones deben adaptar sus estrategias para satisfacer estas expectativas si quieren seguir siendo competitivas.
- Las nuevas generaciones tienen muy interiorizados los derechos laborales, y hay una clara frontera entre la vida personal y la vida profesional. El bienestar es una prioridad.
- El espacio personal es muy valorado: ocio, amistades, deportes, viajes, etc.
- Sin entornos laborales con aprendizajes, con mejoras y con nuevos proyectos, el compromiso desaparece y buscan otro lugar, otro entorno de trabajo. No tienen miedo al cambio.

Recomendaciones Estratégicas

- **Trabajo flexible y desarrollo profesional:** las empresas deben:



- **Definir impacto social y valores**



- Las empresas que desean el compromiso de sus colaboradores han de generar entornos de trabajo donde haya **posibilidades de desarrollo**, se pueda disfrutar y pasarlo bien. Ser éticas y ser responsables, con una transparencia en la comunicación son factores claves para conseguir el compromiso.
- Hay que buscar nuevos profesionales en grandes nichos de talentos. Es actuar bajo la **Estrategia DESI**

Discapacitados

Seniors

En exclusión social

Inmigrantes

El análisis detallado de la evolución de las expectativas laborales proporciona una comprensión clara de cómo y por qué las empresas deben adaptarse para atraer e ilusionar talento en un mercado laboral cambiante. Hay que escuchar permanentemente a todas las generaciones que componen nuestra fuerza laboral, las expectativas e ilusiones cambian, y las empresas han de cambiar y adaptarse a las nuevas expectativas del conjunto de nuestros colaboradores, llevando a cabo cada día políticas laborales más personalizadas

1.3 Transformación Digital

La transformación digital ha redefinido el paisaje empresarial, alterando profundamente la demanda de habilidades, los procesos de trabajo y la gestión del talento en todas las industrias. Esta sección analiza cómo la digitalización está influyendo en las prácticas laborales y qué significa para la atracción y desarrollo de talento.

1.3.1 Digitalización y Demanda de Nuevas Habilidades

Contexto General

- La rápida adopción de tecnologías digitales en el lugar de trabajo ha creado una necesidad urgente de habilidades especializadas en áreas como la inteligencia artificial, el big data, la ciberseguridad y el desarrollo de software. Estas habilidades son ahora cruciales para mantener la competitividad y el crecimiento empresarial.

Evidencia Estadística

- Según el World Economic Forum (WEF) en su "Future of Jobs Report 2020", se estima que el 85% de las empresas a nivel mundial han acelerado la digitalización de sus procesos de trabajo y la expansión de su capacidad digital postpandemia.

Impacto en la Gestión del Talento

- Las empresas se enfrentan al desafío de encontrar y desarrollar talento con estas habilidades digitales avanzadas. La escasez de talento en áreas tecnológicas críticas está impulsando la innovación en las estrategias de atracción y desarrollo, incluyendo asociaciones con instituciones educativas y programas de capacitación interna.

Cita de Estudio

- Un estudio de McKinsey Global Institute señala que "cerca del 60% de todas las ocupaciones tienen al menos un 30% de actividades que podrían ser automatizadas", lo que subraya la necesidad de una fuerza laboral que pueda trabajar eficazmente con la tecnología.

1.3.2 Desafíos y Oportunidades

Contexto General

- Aunque la digitalización ofrece oportunidades de eficiencia y acceso a nuevos mercados, también presenta desafíos significativos relacionados con la disrupción de empleos existentes y la necesidad de reestructuración organizacional.

Evidencia Estadística

- De acuerdo con el informe de Deloitte del año 2022, aproximadamente 100 millones de trabajadores en ocho economías avanzadas necesitarán cambiar de categoría ocupacional para 2030 como resultado de la automatización y la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos.

Impacto en la Gestión del Talento

- Las organizaciones deben abordar estos desafíos invirtiendo en la formación y reconversión de sus empleados actuales, además de alterar sus estructuras organizacionales para adaptarse a un entorno más digitalizado.

Cita de Estudio

- Según el reporte "Harnessing Automation for a Future that Works" de McKinsey, "las empresas que proactivamente gestionan la transición hacia una fuerza laboral más digitalizada pueden esperar incrementar la eficiencia y la flexibilidad, mientras fomentan la innovación".

La digitalización está reconfigurando la demanda de habilidades, creando tanto desafíos como oportunidades para las empresas. Las habilidades tecnológicas ya no son un complemento, sino una necesidad fundamental.

Recomendaciones Estratégicas

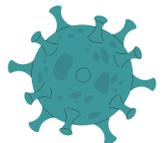
- Para capitalizar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados con la digitalización, las empresas deben desarrollar estrategias de talento que incluyan inversiones sustanciales en formación y desarrollo, así como ajustes en las estructuras organizativas para apoyar la adopción de tecnologías avanzadas.
- En una sociedad en la que los trabajadores se mueven cada vez más por proyectos y proyectos tecnológicos, el propósito cobra un valor fundamental.
- Se estima que para el año 2025, el 30% de los nuevos empleos serán de nueva creación, y más de la mitad (58%) de los empleos actuales requerirán competencias distintas a las actuales. Además, el "Informe sobre el Futuro del Empleo" del World Economic Forum muestra que más de la mitad de las competencias de los trabajadores van a cambiar de aquí a 5 años: aumentará la demanda de pensamiento creativo, y no únicamente analítico, se dará más importancia a la curiosidad, al aprendizaje, la resiliencia, flexibilidad, agilidad o motivación, entre otras soft skills o habilidades blandas.

- Para atraer el talento digital hemos de tener en cuenta que a menudo busca más que un buen salario, valora una cultura empresarial que fomente la innovación, la colaboración y la autonomía. Por eso, crear un ambiente de trabajo inclusivo es clave para atraer a estos profesionales. Además, la flexibilidad laboral se ha convertido en un factor decisivo para atraer e ilusionar al talento digital.

Este análisis detallado destaca la importancia crítica de la transformación digital en la gestión del talento contemporáneo.

1.4. Impacto de la Pandemia en la Gestión del Talento

La pandemia de **COVID-19** ha catalizado cambios significativos en el mundo laboral, acelerando la adopción de tecnologías digitales y modificando las expectativas y comportamientos de los empleados a una escala global. Este segmento explora cómo la pandemia ha transformado la gestión del talento, destacando tanto los desafíos como las oportunidades emergentes.



1.4.1 Cambio en las Dinámicas de Trabajo

Contexto General

- La crisis sanitaria global forzó a muchas organizaciones a adoptar rápidamente modalidades de trabajo remoto, reevaluando la necesidad de espacios físicos tradicionales y poniendo a prueba la resiliencia de las estructuras de gestión del talento existentes.

Evidencia Estadística

- Según un informe de 2021 de Gartner, el 88% de las organizaciones en todo el mundo implementaron el trabajo desde casa obligatoriamente durante el pico de la pandemia, un cambio drástico desde las prácticas habituales de trabajo presencial.

Impacto en la Gestión del Talento

- Este cambio repentino al trabajo remoto ha presentado desafíos relacionados con la supervisión, el compromiso de los empleados, la comunicación y la cohesión del equipo. Sin embargo, también ha ofrecido oportunidades para explorar modelos de trabajo más flexibles y eficientes que pueden ser beneficiosos a largo plazo.

Cita de Estudio

- Un estudio de la Universidad de Stanford encontró que el trabajo remoto incrementó la productividad en un 13%, desafiando las preocupaciones previas sobre la eficacia del trabajo desde casa.

1.4.2 Respuestas Organizacionales a la Crisis

Contexto General

- Las empresas han tenido que ser creativas y estratégicas en su respuesta a la pandemia, equilibrando la necesidad de mantener la continuidad del negocio con la protección de la salud y el bienestar de los empleados.

Evidencia Estadística

- El "2022 Future of Work Report" por Slack indica que el 72% de las empresas están adoptando un modelo híbrido de trabajo como respuesta a las lecciones aprendidas durante la pandemia, permitiendo una combinación de trabajo remoto y presencial.

Impacto en la Gestión del Talento

- Las organizaciones están invirtiendo en tecnologías para mejorar la colaboración remota, capacitación en habilidades digitales y medidas de apoyo al bienestar de los empleados para adaptarse a este nuevo modelo de trabajo. Además, están revisando sus políticas de salud y seguridad en el trabajo para ajustarse a los nuevos estándares y expectativas.

Cita de Estudio

- Según un informe de Mercer del año 2022, "la pandemia ha acelerado la adopción de políticas de bienestar mental y físico en el lugar de trabajo, con un 59% de empleadores globales implementando programas de apoyo al bienestar mental desde 2020".

CONCLUSIONES

Resumen de los Principales Hallazgos

La pandemia ha alterado irrevocablemente el paisaje del trabajo, forzando una reevaluación de cómo y dónde se realiza el trabajo. Ha impulsado una transformación en la gestión del talento que puede tener implicaciones duraderas en la cultura organizacional y la estrategia empresarial.

Recomendaciones Estratégicas

Las empresas deben continuar adaptándose a un entorno laboral postpandemia mediante la implementación de **modelos de trabajo flexibles** y **híbridos**. Es crucial invertir en tecnología y entrenamiento para soportar la colaboración y productividad en un entorno diversificado, así como fortalecer las políticas de bienestar para apoyar a los empleados en un mundo que sigue enfrentando incertidumbres sanitarias y económicas. Este análisis proporciona una perspectiva detallada sobre cómo la pandemia ha influido en la gestión del talento y las respuestas organizacionales al cambio.

1.5. Globalización del Talento

La globalización ha ampliado el mercado laboral más allá de las fronteras nacionales, creando un entorno altamente competitivo donde las empresas no solo compiten localmente sino también internacionalmente por el talento. Esta sección examina cómo la globalización ha influido en la gestión del talento y destaca estrategias efectivas para navegar estos desafíos.

1.5.1 Competencia en un Mercado Global

Contexto General

- En un mundo interconectado, el talento puede fluir entre países y regiones con mayor facilidad, lo que ofrece a las empresas acceso a una reserva más amplia de habilidades y competencias. Sin embargo, esto también significa una competencia más intensa para atraer e ilusionar a los mejores profesionales.

Evidencia Estadística

- Un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) indica que la migración laboral internacional ha aumentado en un 15% en la última década, lo que demuestra la creciente movilidad del talento a nivel global.

Impacto en la Gestión del Talento

- Las empresas deben desarrollar estrategias de atracción y desarrollo que consideren tanto la diversidad cultural como las expectativas de un personal globalizado. Esto incluye ofrecer paquetes de compensación competitivos, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente laboral inclusivo y respetuoso.

Cita de Estudio

- Según el "Global Talent Mobility Report 2021" de Mercer, "las organizaciones que adoptan una perspectiva más global en su estrategia de talento son un 33% más propensas a reportar mejor desempeño financiero que aquellas con una perspectiva más localizada".

1.5.2 Estrategias para una Gestión de Talento Global

Contexto General

- La gestión efectiva del talento en un contexto global requiere enfoques innovadores y adaptativos que reconozcan y aprovechen la diversidad cultural y de habilidades.

Evidencia Estadística

- La encuesta "Global Human Capital Trends" de Deloitte en 2022 reveló que el 47% de las empresas a nivel mundial están revaluando sus estrategias de gestión de talento para incorporar una dimensión más global que responda a las nuevas realidades del mercado de trabajo.

Impacto en la Gestión del Talento

- Las organizaciones están implementando programas de desarrollo que fomentan la movilidad interna y global, así como la capacitación en habilidades interculturales para preparar a sus empleados para un entorno laboral diverso. También están invirtiendo en tecnología para facilitar la colaboración en equipos dispersos geográficamente.

Cita de Estudio

- Un análisis de Boston Consulting Group (BCG) de año 2022 sugiere que "las empresas que integran efectivamente a trabajadores de diversas culturas y geografías no solo mejoran su innovación y creatividad, sino que también fortalecen su capacidad de entrada en nuevos mercados".

CONCLUSIONES

Resumen de los Principales Hallazgos

- La globalización del talento ha transformado la forma en que las empresas buscan, atraen y gestionan a sus empleados. La competencia por el talento cualificado ahora es a escala global, lo que requiere un enfoque más estratégico y culturalmente consciente.
- No olvidemos que hoy el talento ve el mundo como su casa, no hay miedo al cambio, al viaje y además, en muchas ocasiones, es atractivo cambiar de cultura y de país. Hoy el talento ve oportunidades de desarrollo personal y profesional en diferentes puntos mundiales, no tiene solo una visión local.

Recomendaciones Estratégicas

- Para navegar efectivamente el mercado global de talento, las empresas deben:

Desarrollar **estrategias de atracción y de ilusión** que valoren la diversidad y ofrezcan condiciones de trabajo flexibles.

Utilizar **la tecnología para mejorar la comunicación y la colaboración** entre equipos multiculturales y distribuidos geográficamente



Implementar **programas de capacitación** que aborden las **habilidades digitales y interculturales** necesarias para el éxito en un entorno globalizado.

Desarrollar empresas con **impacto social**, empresas corresponsables con todos los stakeholders (grupos de interés).

Este análisis, detallado no solo subraya la importancia de la globalización en la gestión del talento, sino también ofrece una guía sobre cómo las empresas pueden adaptarse para asegurar el éxito en un paisaje laboral cada vez más integrado y competitivo.

La combinación de estos factores presenta un panorama complejo para las empresas que buscan asegurar un flujo constante de talento cualificado. Es esencial que las organizaciones no solo comprendan estas dinámicas, sino que también implementen estrategias proactivas para atraer e ilusionar a los trabajadores. Esto puede incluir invertir en formación y desarrollo, mejorar las condiciones laborales, ofrecer mayor flexibilidad, y adaptarse a las expectativas cambiantes de las generaciones emergentes. A medida que avanzamos hacia una economía más globalizada y digitalizada, la capacidad de una empresa para innovar en la gestión de talento determinará en gran medida su éxito y sustentabilidad. Este contexto exige una reflexión profunda y una acción estratégica para superar los desafíos presentes y futuros en la adquisición y gestión del talento humano.

La escasez de talento es un problema global que ha llevado a las empresas a adoptar estrategias creativas y efectivas para atraer e ilusionar a trabajadores cualificados. Según un reporte de HRMorning, el 57% de los empleadores indicaron la falta de candidatos cualificados como uno de sus principales desafíos de atracción. Además, casi la mitad de los empleadores no lograron cubrir vacantes en los últimos seis meses porque los candidatos demandaban salarios más altos de los que podían ofrecer (HRMorning)

Un reto adicional en la atracción de talento es la dificultad para reclutar candidatos diversos. El mismo informe de HRMorning revela que el 50% de los empleadores reportaron una falta de candidatos subrepresentados en sus procesos de atracción, destacando una necesidad crítica de mejorar las prácticas de diversidad e inclusión para crear un ambiente laboral más equitativo y atractivo (HRMorning).

La competencia por talento también ha intensificado los desafíos para las empresas, con muchos empleadores reportando que enfrentan competencia de compañías que ofrecen mejores salarios o beneficios. Esta situación es exacerbada por la "guerra de talentos", donde las empresas no solo compiten localmente sino también en un mercado global, lo que aumenta la presión para ofrecer paquetes de compensación y beneficios más atractivos (HRMorning).

Titulares de prensa muestran una variedad de desafíos en el mercado laboral global, desde la adaptación a nuevas regulaciones gubernamentales hasta la gestión del bienestar de los empleados en un ambiente de trabajo cambiante. Cada uno refleja problemas únicos y enfoques específicos de diferentes regiones y sectores, subrayando la complejidad de la gestión y desarrollo de talento en el contexto actual.

Algunos ejemplos:

"Los empleadores aumentan el enfoque en el bienestar en los lugares de trabajo ante los crecientes desafíos de salud mental" - Expertos destacan un enfoque creciente en el bienestar y la salud mental en el lugar de trabajo, reconociendo la necesidad de apoyar a los empleados de manera integral (CNA).

"Los problemas de RR.HH. y empleo que darán forma al lugar de trabajo del Reino Unido en 2024" - En el Reino Unido, se espera que los cambios en la legislación de identidad de género y prevención de acoso impacten significativamente las políticas de empleo en 2024 (Pinsent Masons).

"¿Continuarán los desafíos de contratación en 2024? Nuevos datos dicen que sí" - HRMorning. El artículo detalla cómo, a pesar de las esperanzas de recuperación, la mayoría de los líderes de contratación anticipan que el 2024 será tan desafiante como el 2022. El informe subraya que un 88% de los líderes de gestión de personas creen que será difícil encontrar candidatos de calidad debido a la incertidumbre económica y el desajuste entre las necesidades de los empleados y lo que las empresas pueden ofrecer (HRMorning).

"Empresas aumentan enfoque en el bienestar en los lugares de trabajo, ante los crecientes desafíos de salud mental" - CNA. Según este reporte, las empresas están incrementando sus esfuerzos para abordar el bienestar de los empleados, especialmente en lo que respecta a la salud mental, como respuesta a un incremento notable en los problemas relacionados durante la pandemia (CNA).

"España continúa liderando el desempleo en Europa" - A pesar de ciertas mejoras, España sigue teniendo la tasa de desempleo más alta en la UE, especialmente entre los jóvenes (El País).

"Cambios laborales y de empleo introducidos por la Ley General de Presupuestos del Estado para 2024" - La ley incluye ajustes en las contribuciones a los planes de pensiones y fomenta la formación laboral (Garrigues).

"La economía española se desacelerará en 2024 pero no entrará en recesión" - A pesar de una desaceleración económica global, se espera que la economía española mantenga un crecimiento moderado (Esade).

"Los principales desafíos económicos para el próximo gobierno de España" - Desafíos incluyen la necesidad urgente de reformas en el sistema de pensiones debido a cambios demográficos (Elcano Royal Institute).

"Desafíos y oportunidades para la economía española en tiempos de COVID-19" - El impacto severo en los sectores turístico y hostelero plantea desafíos significativos para la recuperación (Elcano Royal Institute).

"Informe de Leyes y Regulaciones de Empleo y Trabajo 2024 España" - Detalla los derechos de los sindicatos, las regulaciones contra la discriminación y acoso, y las obligaciones de las empresas respecto a los planes de igualdad (ICLG).

"Despidos en España" - La ley protege contra los despidos discriminatorios y establece normativas para la elaboración de planes de igualdad en las empresas (DLA Piper).

"Madrid elimina las 'visas doradas' que permitían a los no residentes de la UE permanecer en España" - La medida afecta a aquellos que adquieren bienes raíces en España (The Independent).

"España abolirá las 'visas doradas' para residentes no europeos que compren bienes inmuebles" - Cambio significativo en la política de inmigración y residencia (The Independent).

"España afronta una recesión profunda por el impacto del COVID-19" - El país ha experimentado la recesión más severa en 80 años debido a la pandemia (Elcano Royal Institute).

"Andalucía invierte en tecnología verde para fomentar el empleo" - La región apuesta por la innovación en tecnologías sostenibles para crear nuevos puestos de trabajo (Diario de Sevilla).

"Desempleo en Andalucía: Buscando soluciones a la falta de trabajo para jóvenes" - Andalucía enfrenta tasas altas de desempleo juvenil y busca implementar programas de capacitación (La Voz de Almería).

"Aumentan las inversiones en infraestructura en Andalucía para estimular el empleo" - Proyectos de infraestructura clave están en marcha para mejorar la economía y el empleo (ABC Sevilla).

"Turismo en Andalucía se recupera lentamente postpandemia" - La región trabaja en la revitalización del sector turístico para recuperar los empleos perdidos (El País Andalucía).

"Andalucía lidera la producción de energía solar en España" - La expansión en energía solar está creando numerosos empleos en la región (El Sol de Andalucía).

Los titulares y descripciones recopilados proporcionan una visión detallada de los desafíos y tendencias clave en el mercado laboral global. Desde el impacto de los cambios demográficos hasta las implicaciones de la transformación digital, cada titular destaca un aspecto único del complejo panorama laboral actual. La situación actual del mercado laboral requiere que las empresas no solo entiendan estos desafíos, sino que también implementen estrategias proactivas y adaptativas para atraer y desarrollar talento. Esto puede incluir inversiones en desarrollo de empleados, mejoras en las condiciones laborales y adaptaciones a las expectativas cambiantes de las nuevas generaciones de trabajadores. Reconocer y abordar estos desafíos será crucial para las empresas que buscan prosperar en un entorno económico global cada vez más competitivo.

2. ¿QUÉ ES SER UNA EMPRESA ASPIRACIONAL?

Una empresa aspiracional se define como aquella que genera pasión y orgullo entre sus colaboradores y potenciales empleados. Son organizaciones que no solo aspiran a ser exitosas en términos económicos, sino que buscan ser admiradas por sus políticas y cultura, alentando a los empleados a construir y realizar sus sueños profesionales y personales dentro de la empresa. Concretando en el campo de la gestión de las personas, en la atracción de talento sería aquella empresa que tiene cola de personas que desearían formar parte de dicha empresa por toda una gestión integral del talento y su desarrollo.

Las empresas aspiracionales son empresas que evocan sentimientos de admiración, aspiración y deseo de formar parte de ella. Son empresas con una gran identidad. Son empresas con una gestión muy innovadora y atractiva para todas las generaciones que conviven en ella. Desarrollan un trato muy personal y entienden claramente las diferentes generaciones y sus diversas inquietudes y motivaciones. Las empresas aspiracionales consiguen un alto grado de lealtad y compromiso para con sus personas, con sus colaboradores. Son empresas que son capaces de generar experiencias únicas en sus empleados creando conexiones muy emocionales. Sus empleados, por las experiencias vividas, se convierten en embajadores de sus empresas.

Una empresa aspiracional es mucho más que una entidad comercial que busca simplemente el éxito financiero. Una empresa aspiracional es una empresa atractiva para todos los stakeholders. Se define por su capacidad para generar pasión, orgullo y admiración tanto entre sus colaboradores como entre los potenciales empleados. Estas organizaciones no solo se esfuerzan por alcanzar metas económicas, sino que también buscan ser reconocidas por sus propósitos, políticas, cultura y valores que inspiran a los empleados a construir y realizar sus sueños profesionales y personales dentro de la empresa.

Ser una empresa aspiracional implica cultivar una identidad corporativa sólida y una cultura empresarial, cultura de bienestar emocional, que trascienda más allá de las métricas financieras. Estas empresas no solo buscan la lealtad de sus empleados, sino que también desean ser consideradas como empleadores de elección, donde los mejores talentos desean trabajar y donde los empleados actuales se sienten orgullosos de pertenecer. Además del éxito económico, valoran aspectos como el impacto social, la sostenibilidad ambiental y el bienestar de sus colaboradores.

Una empresa aspiracional es aquella empresa que se convierte en referente porque crea una comunidad de personas que comparten propósito y valores y porque establecen una forma de ser y de estar en el mundo. Empresas donde las personas son felices y además pueden realizar algunos de sus sueños lo que genera un mayor compromiso con la misma.

2.1 Elementos Clave de una Empresa Aspiracional

2.1.1 Cultura Organizacional Inspiradora: Cultura del Bienestar Emocional

Definición e Importancia

- Una cultura organizacional inspiradora es aquella que promueve un entorno de trabajo en el que los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir a los objetivos de la empresa. Es fundamental porque actúa como el corazón de la organización, influenciando la satisfacción y retención de los empleados, la innovación y el rendimiento empresarial. Fomentar la cultura del bienestar emocional en la empresa implica crear un entorno de trabajo que promueva la comunicación abierta, brindar apoyo emocional, cultivar un ambiente laboral positivo, establecer políticas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y capacitar en inteligencia emocional.

Cita de Estudio

- Según un estudio de Gallup (2021), las empresas con culturas organizacionales fuertes reportaron un aumento del 33% en el compromiso de los empleados, un 21% más de rentabilidad y un 10% en la satisfacción del cliente comparado con sus competidores.

Estrategias de Implementación

- Las empresas pueden desarrollar una cultura inspiradora a través de prácticas como la transparencia en la comunicación, reconocimiento de los logros de los empleados, y la promoción de un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.

Ejemplo Específico

- Google es reconocido por su cultura que fomenta la innovación y la creatividad. Ofrece a sus empleados recursos como espacios de trabajo flexibles, tiempo para proyectos personales y acceso a cursos y formación continua, lo que se traduce en altos niveles de satisfacción y retención de empleados

2.1.2 Liderazgo Inspirador

Características del Liderazgo Inspirador

- Líderes inspiradores son aquellos que comunican una visión clara, muestran empatía y apoyan el desarrollo profesional de sus equipos. Promueven la inclusión y están abiertos a recibir feedback, lo que fomenta un ambiente de respeto y colaboración.

Cita de Estudio

- Una investigación de Harvard Business Review (2020) señala que líderes que practican la empatía y el apoyo activo a sus equipos logran mejorar la innovación en un 45% y la eficiencia operativa en un 30%.

Impacto en la Organización

- El liderazgo inspirador puede llevar a una mejora en la moral del equipo, mayor innovación y mejores resultados empresariales, ya que los empleados se sienten más comprometidos y apoyados.

Ejemplo

- Satya Nadella, CEO de Microsoft, ha sido destacado por transformar la cultura de la empresa con un enfoque en el crecimiento personal y profesional, lo cual ha revitalizado la innovación y aumentado el valor de mercado de Microsoft significativamente.

2.1.3 Innovación y Creatividad

Fomentando la Innovación

- Las empresas aspiracionales crean un entorno que valora y premia la toma de riesgos y la creatividad. Esto incluye la implementación de programas de incubación de ideas, workshops de creatividad y sistemas de recompensas para ideas innovadoras.

Cita de Estudio

- Según un informe de McKinsey (2019), las empresas que priorizan la innovación abierta y la colaboración externa incrementan su capacidad de innovación en un 36%.

Ejemplo

- Apple es famosa por su enfoque en la innovación disruptiva y el diseño. Regularmente lleva a cabo sesiones de brainstorming que están abiertas a todos los empleados, lo que ha llevado a desarrollos como el iPhone y el iPad, productos que han cambiado industrias enteras.

2.1.4 Responsabilidad Social y Ambiental

Prácticas Sostenibles

Las empresas aspiracionales adoptan prácticas que minimizan su impacto ambiental y maximizan su contribución social. Esto incluye desde el uso eficiente de recursos hasta iniciativas de responsabilidad social corporativa como programas de voluntariado y apoyo a comunidades locales.

Cita de Estudio

Un estudio de Nielsen (2018) reveló que el 66% de los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de empresas comprometidas con impactos sociales y ambientales positivos.

Ejemplo

Patagonia ha sido pionera en incorporar la sostenibilidad en su modelo de negocio. No solo utiliza materiales reciclados en sus productos, sino que también dona un porcentaje de sus ganancias a la conservación del medio ambiente, lo que fortalece su marca y lealtad del cliente.

2.1.5 Desarrollo y Bienestar de los Empleados

Importancia del Bienestar

- El desarrollo y bienestar de los empleados es fundamental para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. Inversiones en programas de desarrollo profesional y bienestar aseguran que los empleados sean productivos y se mantengan satisfechos en su entorno laboral.

Cita de Estudio

- De acuerdo con un informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) de 2020, las empresas que invierten en programas de bienestar y desarrollo profesional pueden reducir la rotación de personal en hasta un 25%.

Ejemplo

- Salesforce ha sido reconocido por su enfoque en el bienestar del empleado, ofreciendo beneficios como acceso a programas de salud mental, gimnasios en el lugar de trabajo y días de descanso pagados para el voluntariado, lo que contribuye a altos niveles de compromiso y satisfacción del empleado.

Aquellas organizaciones que adoptan estos principios y valores tienen la oportunidad de no solo atraer e ilusionar a los mejores talentos, sino también de marcar una diferencia positiva en la sociedad y el medio ambiente. La empresa aspiracional es aquella que no solo busca el éxito económico, sino que también se esfuerza por tener un impacto positivo en el mundo y en la vida de las personas.

2.2 Ejemplos de algunas Empresas Aspiracionales

2.2.1 Google

Con su lema "Don't be evil" y su enfoque en la innovación y la creatividad, Google se ha convertido en un referente de empresa aspiracional. Sus oficinas innovadoras, beneficios para empleados y



proyectos de impacto social la convierten en un lugar altamente deseado para trabajar. La compañía no solo busca beneficios económicos, sino que también se preocupa por hacer del mundo un lugar mejor a través de iniciativas como Google.org, que apoya proyectos sociales y ambientales en todo el mundo.

2.2.2 Tesla

Tesla ha revolucionado la industria automotriz con su enfoque en la movilidad eléctrica y la sostenibilidad. Sus empleados son parte de una misión más amplia de transformar la forma en que el mundo consume energía. La compañía no solo produce automóviles eléctricos de alta calidad, sino que también trabaja en el desarrollo de tecnologías de energía renovable y soluciones de almacenamiento de energía, con el objetivo de acelerar la transición hacia un futuro más sostenible.



2.2.3 Patagónica

Con su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, Patagonia se ha ganado la admiración de empleados y consumidores por igual. Su enfoque en la calidad, la durabilidad y el respeto por el medio ambiente la convierte en una empresa aspiracional para aquellos que valoran la ética y la integridad. La compañía no solo produce ropa y equipos de alta calidad, sino que también trabaja activamente para reducir su impacto ambiental y apoyar a comunidades locales en todo el mundo a través de iniciativas como "1% for the Planet", donde dona el 1% de sus ventas a organizaciones ambientales



2.2.4 Salesforce

Reconocida por su cultura centrada en el empleado y su compromiso con la igualdad y la diversidad, Salesforce es un ejemplo de empresa que prioriza el bienestar y el desarrollo de sus empleados. Sus programas de capacitación, beneficios y cultura de inclusión la convierten en un empleador de elección para muchos profesionales. La compañía no solo se preocupa por el éxito de sus clientes, sino que también se preocupa por el éxito y el bienestar de sus empleados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo.



2.2.4 Unilever

Reconocida por su cultura centrada en el empleado y su compromiso con la igualdad y la diversidad, Salesforce es un ejemplo de empresa que prioriza el bienestar y el desarrollo de sus empleados. Sus programas de capacitación, beneficios y cultura de inclusión la convierten en un empleador de elección para muchos profesionales. La compañía no solo se preocupa por el éxito de sus clientes, sino que también se preocupa por el éxito y el bienestar de sus empleados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo.



En el contexto actual de los negocios, ser una empresa aspiracional no solo implica buscar la rentabilidad, sino también crear un impacto positivo en la comunidad y el entorno. Este enfoque puede ser una estrategia crucial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que buscan diferenciarse y crecer sosteniblemente. Podemos aprender, contextualizando y adaptando, de empresas multinacionales que son aspiracionales y que atraen al talento.

Para una PYME, aspirar a ser una empresa aspiracional implica integrar prácticas éticas, sostenibles e innovadoras en todas las facetas de su operación. Este enfoque no solo ayuda a construir una marca sólida y respetada, sino que también atrae y retiene

talento, y genera lealtad y confianza entre los consumidores y la comunidad. Ser una empresa aspiracional es, sobre todo, un compromiso continuo con la mejora y la excelencia en todos los aspectos de la empresa.

Este enfoque integral puede ofrecer a las PYMES una ventaja competitiva significativa en un mercado globalizado y cada vez más consciente de los valores sociales y ambientales.

Una empresa aspiracional es aquella que logra que sus colaboradores y potenciales colaboradores sientan pasión hacia ella y se sientan orgullosos de ser parte de su estructura. Estas empresas desarrollan políticas y actividades que despiertan sentimientos de admiración y aspiración, convirtiéndolas en lugares donde los empleados desean trabajar y contribuir. Además, son vistas como espacios donde se pueden construir sueños personales y profesionales.

Adoptar estas prácticas y desafíos en la gestión del talento es esencial para que las PYMES se transformen en empresas aspiracionales. Estas estrategias no solo atraen y retienen al mejor talento, sino que también cultivan un ambiente de trabajo que fomenta la innovación, la creatividad y un fuerte sentido de responsabilidad social y ambiental. A través de estos enfoques, las PYMES pueden posicionarse no solo como líderes en sus respectivos mercados, sino también como empresas que contribuyen positivamente a la sociedad y al bienestar de sus empleados.

3. FACTORES QUE AFECTAN A LA ATRACCIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO

La capacidad de una empresa para atraer, desarrollar e ilusionar talento es fundamental para su éxito a largo plazo. Sin embargo, este proceso está influenciado por una serie de factores tanto externos como internos. Los factores externos, o exógenos, incluyen el entorno económico, los cambios tecnológicos, las normativas laborales y las tendencias globales en el sistema educativo. Por otro lado, los factores internos, o endógenos, son aquellos que son internos a la empresa y abarcan aspectos como la cultura organizacional, las políticas de gestión de personas, las oportunidades de desarrollo profesional y el clima laboral.

3.1 Factores Exógenos

Los factores exógenos son influencias externas que afectan la capacidad de una empresa para atraer y desarrollar talento. Estos factores pueden variar desde el clima económico hasta las normativas laborales y las tendencias tecnológicas globales. A continuación, exploraremos en profundidad cómo cada uno de estos factores impacta en la gestión del talento.

3.1.1 Entorno Económico

El entorno económico global y local juega un papel crucial en la capacidad de las empresas para atraer y desarrollar talento. Los períodos de crecimiento económico suelen estar asociados con mayores inversiones en talento, mientras que las recesiones pueden limitar estas oportunidades.

Ejemplo

Durante la crisis financiera de 2008, muchas empresas se vieron obligadas a reducir costos, lo que incluyó congelar contrataciones y recortar programas de desarrollo. En contraste, durante la recuperación económica, empresas como Google y Apple aprovecharon para atraer talento a través de programas innovadores y ofertas de empleo atractivas que incluían beneficios excepcionales y oportunidades de crecimiento profesional.

Impacto

Una economía fuerte permite a las empresas ofrecer mejores salarios y beneficios, lo que las hace más atractivas para los candidatos de alta calidad. Además, pueden invertir más en capacitación y formación, lo que ayuda a ilusionar empleados al proporcionarles vías para el avance dentro de la compañía.

3.1.2 Tecnología

La tecnología está remodelando constantemente el mercado laboral, creando nuevas oportunidades y desafíos en la gestión del talento. La rápida evolución tecnológica requiere que las empresas se adapten no solo en términos de los productos y servicios que ofrecen, sino también en cómo atraen y capacitan a su fuerza laboral.

Ejemplo

La empresa Salesforce ha invertido considerablemente en la capacitación de sus empleados en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático a través de su plataforma Trailhead, proporcionando habilidades que no solo son aplicables dentro de la empresa sino también altamente demandadas en la industria.

Impacto directo

Las empresas que adoptan y capacitan a sus empleados en nuevas tecnologías pueden mejorar su competitividad y atractivo como empleadores. Además, al estar a la vanguardia de la tecnología, pueden atraer talento que busca trabajar con lo último en innovación.

3.1.3 Legislación

Las regulaciones laborales pueden tener un impacto significativo en cómo las empresas atraen y retienen empleados. Estas normativas abarcan una amplia gama de aspectos, desde condiciones de trabajo hasta derechos y protecciones para los empleados.

Ejemplo

En la Unión Europea, la introducción del Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) ha llevado a que las empresas tengan que ser mucho más cautelosas en cómo manejan la información de los empleados. Esto ha elevado el estándar para las prácticas de privacidad y protección de datos, haciendo que las empresas que cumplen con estas normativas sean más atractivas para los individuos preocupados por la seguridad de su información personal.

Impacto

Cumplir con las normativas laborales no solo evita costosas sanciones, sino que también puede mejorar la imagen de la empresa como un lugar ético y responsable para trabajar. Esto, a su vez, puede atraer a talentos que valoran altamente la ética y la responsabilidad corporativa.

3.1.4 Tendencias Globales en Gestión de Talento

Las tendencias globales, como la inclusión y la diversidad, el trabajo remoto y la sostenibilidad, están influenciando cada vez más las decisiones de los empleados respecto a dónde desean trabajar. Las empresas que se alinean con estas tendencias pueden atraer a un grupo más amplio y diverso de talentos.

Ejemplo

Empresas como Patagonia, que se ha posicionado fuertemente en torno a la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, atraen a empleados que comparten estos

valores. Además, su compromiso con la sostenibilidad se refleja en sus políticas de trabajo, lo que incluye apoyar el activismo ambiental de sus empleados.

Impacto

Adoptar tendencias globales en gestión del talento puede ayudar a las empresas a destacarse en un mercado competitivo y atraer a empleados que no solo tienen habilidades, sino que también comparten los valores y la misión de la empresa. Esto puede resultar en una fuerza laboral más motivada y comprometida.

Estos factores exógenos muestran cómo elementos externos a la empresa influyen significativamente en la capacidad de atraer e ilusionar talento. Las empresas que logran entender y adaptarse a estos factores estarán mejor equipadas para construir y mantener una fuerza laboral talentosa y dedicada.

3.2 Factores Endógenos

Los factores endógenos son aquellos internos a la empresa que juegan un papel crucial en la atracción, desarrollo e ilusión del talento. Son factores donde el margen de actuación por las empresas es muy alto. Estos factores incluyen la cultura organizacional, las políticas de gestión de personas, las oportunidades de desarrollo profesional y el clima laboral. A continuación, exploraremos cómo cada uno de estos aspectos puede influir significativamente en el éxito de una organización en la gestión del talento.

3.2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional define el ambiente de trabajo y los valores que guían cómo interactúan los empleados y cómo se toman decisiones dentro de la empresa. Una cultura fuerte puede atraer talento alineado con esos valores, mientras que una cultura débil o negativa puede repelerlo.

Ejemplo

Google es conocido por su cultura organizacional centrada en la innovación, la creatividad y la libertad de los empleados para explorar nuevos proyectos. Esta cultura no solo atrae a talentos creativos y proactivos, sino que también fomenta un ambiente donde la innovación florece, manteniendo a la empresa en la vanguardia de su industria.

Impacto

Una cultura positiva y alineada con los valores modernos de trabajo puede mejorar significativamente la atracción y retención de talentos. Los empleados que se sienten parte de una cultura que valoran tienden a mostrar mayor compromiso y satisfacción laboral, lo que reduce la rotación y mejora la productividad.

3.2.2 Políticas de Gestión de personas

Las políticas de gestión de personas como la atracción, la formación, la evaluación y la compensación determinan cómo se trata a los empleados en la organización. Políticas bien diseñadas y justas son esenciales para desarrollar y mantener un equipo motivado y eficaz.

Ejemplo

Netflix ha revolucionado las políticas de gestión de personas con su enfoque de libertad y responsabilidad. La empresa ofrece a sus empleados una gran autonomía junto con la expectativa de alto rendimiento, además de beneficios como permisos parentales ilimitados y vacaciones flexibles. Esto ha creado un ambiente de confianza y responsabilidad personal que atrae a profesionales de alto rendimiento.

Impacto

Políticas de gestión de personas que respetan y valoran al empleado pueden llevar a una mayor atracción e ilusión de talento. La transparencia en las políticas de promoción y compensación también reduce los conflictos internos y mejora la moral del equipo.

3.2.3. Oportunidades de Desarrollo Profesional

Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional es fundamental para ilusionar empleados talentosos y motivados. Las oportunidades de aprendizaje y avance profesional muestran que la empresa invierte en el crecimiento personal de sus empleados.

Ejemplo

Amazon ofrece programas como Amazon Career Choice, que pre-paga el 95% de la matrícula para cursos de formación en campos de alta demanda. Este tipo de programas no solo ayuda a los empleados a mejorar sus habilidades, sino que también los prepara para roles avanzados dentro de la empresa, aumentando su lealtad y satisfacción laboral.

Impacto

Las oportunidades de desarrollo profesional contribuyen directamente a la satisfacción y motivación de los empleados. También ayudan a construir un banco de talentos internos que puede ser crucial para la sucesión en roles clave.

3.2.4 Clima Laboral

El clima laboral refleja la atmósfera general del entorno de trabajo, incluyendo cómo se sienten los empleados acerca de su trabajo, sus colegas y sus superiores. Un clima laboral positivo puede mejorar significativamente la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Ejemplo

Zappos ha establecido un clima laboral excepcional centrado en la felicidad de los empleados. La empresa realiza esfuerzos significativos para asegurar que sus empleados no solo estén satisfechos con sus roles, sino que también se sientan parte de una comunidad más amplia y comprometida. Esto incluye todo, desde oficinas diseñadas para fomentar la colaboración hasta eventos de equipo y beneficios enfocados en el bienestar.

Impacto

Un clima laboral positivo no solo atrae talento, sino que también es fundamental para ilusionar a largo plazo. Los empleados que trabajan en un ambiente que valoran tienden a tener un mayor compromiso con la empresa y muestran una menor propensión a buscar oportunidades en otro lugar.

CONCLUSIÓN

Los factores endógenos son controlables por la empresa y ofrecen una oportunidad directa para mejorar la competitividad en la atracción e ilusión permanente de talentos. Las empresas que invierten en una cultura organizacional positiva, políticas de gestión de personas efectivas, oportunidades de desarrollo, políticas de bienestar y un buen clima laboral pueden esperar ver mejoras significativas en el rendimiento y la lealtad de sus empleados. Estas prácticas no solo benefician a los individuos, sino que también fortalecen la organización en su conjunto, preparándola para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades.

4. EL VALOR DEL VIAJE DEL EMPLEADO

El viaje del empleado es un proceso integral que abarca desde la atracción inicial de talento hasta la salida del empleado de la empresa. Este viaje, también conocido como "Employee Journey", es fundamental en la gestión de personas ya que cada fase ofrece oportunidades para fortalecer la relación entre el empleado y la organización. Esto contribuye significativamente al compromiso, la ilusión y el rendimiento del personal.

4.1 Fase de atracción del talento

En esta fase, la empresa busca captar la atención de posibles candidatos y generar interés en trabajar para la organización. La atracción de talento no solo trata de llenar vacantes, sino de encontrar a los candidatos adecuados que se alineen con la cultura y los valores de la empresa.

Estrategias efectivas de atracción del talento:

1

Desarrollo de una marca empleadora sólida:

- **Comunicación de valores y cultura:** Una marca empleadora fuerte comunica los valores, la cultura y las oportunidades de desarrollo de la empresa de manera efectiva. Google, por ejemplo, utiliza su imagen de innovación y creatividad para atraer talento.
- **Historia de la empresa:** Contar historias sobre la evolución y el impacto de la empresa puede generar un sentido de orgullo y pertenencia en los candidatos.

2

Uso de canales de atracción adecuados:

- **Redes sociales:** Plataformas como LinkedIn, Facebook y Twitter son herramientas poderosas para llegar a una amplia audiencia. Las campañas dirigidas pueden atraer a candidatos específicos.
- **Ferias de empleo:** Participar en ferias de empleo permite a las empresas interactuar directamente con potenciales candidatos.
- **Sitios web de empleo:** Publicar vacantes en portales de empleo reconocidos amplía el alcance de la búsqueda de talento.
- **Referencias de empleados actuales:** Los empleados pueden referir a candidatos que creen que encajarán bien en la organización. Esto también puede ser incentivado mediante programas de bonificación.



3

Descripciones de trabajo claras y atractivas:

- **Claridad en las expectativas:** Es crucial que las descripciones de trabajo sean claras en cuanto a las responsabilidades y expectativas del rol.
- **Beneficios y oportunidades:** Destacar los beneficios y oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa puede hacer que las vacantes sean más atractivas.

4

Participación en programas prácticas:

- **Atracción de talento joven:** Los programas de pasantías y prácticas son excelentes para atraer talento joven y prometedor. Estos programas también permiten evaluar a los candidatos en un entorno de trabajo real antes de ofrecerles un empleo a tiempo completo.

Ejemplo de Buena Práctica

Google es conocido por su enfoque innovador y creativo en la atracción del talento. La empresa utiliza videos, redes sociales y eventos especiales para mostrar su cultura única y sus oportunidades de crecimiento profesional. Google también se destaca por sus oficinas diseñadas para fomentar la creatividad y la colaboración, lo cual es un gran atractivo para los candidatos jóvenes.

4.2 Fase de captación del talento: Selección

Una vez que se ha atraído a los candidatos adecuados, el siguiente paso es la selección. Este proceso es crucial para asegurarse de que la empresa elija a las personas más adecuadas para cada puesto.

Procesos efectivos de selección:



ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

- **Evaluación de habilidades técnicas:** Las entrevistas estructuradas ayudan a evaluar de manera consistente las habilidades técnicas de los candidatos.
- **Habilidades blandas:** Además de las habilidades técnicas, es importante evaluar las habilidades blandas como la comunicación, la colaboración y la capacidad de resolución de problemas.



EVALUACIÓN DE AJUSTE CULTURAL

- **Compatibilidad con la cultura organizacional:** Evaluar cómo encajará un candidato en la cultura de la empresa es fundamental para su éxito a largo plazo. Esto puede incluir preguntas sobre valores, estilo de trabajo y expectativas.
- **Métodos de evaluación:** Algunas empresas utilizan métodos como entrevistas conductuales o ejercicios de simulación para evaluar el ajuste cultural.



PRUEBAS DE HABILIDADES Y EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

- **Pruebas técnicas:** Las pruebas técnicas son útiles para evaluar la competencia del candidato en áreas específicas.
- **Evaluaciones prácticas:** Ejercicios prácticos, como estudios de caso o tareas simuladas, pueden proporcionar una visión más clara de cómo un candidato abordaría situaciones reales en el trabajo.



REFERENCIAS Y VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES

- **Confirmación de experiencia:** Las referencias y la verificación de antecedentes ayudan a confirmar la experiencia y la idoneidad del candidato para el puesto.
- **Consulta de antiguos empleadores:** Hablar con antiguos empleadores puede proporcionar información valiosa sobre el desempeño y la actitud del candidato.

Ejemplo de Buena Práctica

Facebook utiliza entrevistas de comportamiento estructuradas y ejercicios de resolución de problemas en su proceso de selección. Esto asegura que los candidatos sean evaluados de manera justa y objetiva, permitiendo a la empresa seleccionar a los individuos más adecuados para sus necesidades.

4.3 Fase de incorporación: Onboarding

El onboarding es el proceso mediante el cual los nuevos empleados son introducidos a la cultura, los procesos y las operaciones de la organización. Un buen proceso de incorporación es clave para asegurar que los empleados se sientan bienvenidos y preparados para su nuevo rol.

Un buen proceso de incorporación incluye:



Orientación y presentación de la empresa:

- **Misión, visión y valores:** Es esencial que los nuevos empleados comprendan la misión, visión y valores de la empresa desde el primer día.
- **Historia y logros:** Compartir la historia y los logros de la empresa puede inspirar a los nuevos empleados y fortalecer su sentido de pertenencia.



Capacitación sobre políticas, procedimientos y herramientas relevantes para el puesto:

- **Políticas de la empresa:** Asegurar que los nuevos empleados comprendan las políticas y procedimientos de la empresa es crucial para su integración.
- **Herramientas de trabajo:** Proporcionar capacitación sobre las herramientas y tecnologías que utilizarán en su trabajo diario ayuda a los empleados a ser productivos rápidamente.

3

Presentación a compañeros de trabajo y líderes de equipo:

- **Introducciones formales:** Las presentaciones formales a compañeros de trabajo y líderes de equipo facilitan la integración social.
- **Eventos de bienvenida:** Algunas empresas organizan eventos de bienvenida para ayudar a los nuevos empleados a conocer a sus colegas en un ambiente informal.

4

Establecimiento de expectativas claras y metas de desempeño:

- **Metas iniciales:** Establecer metas claras desde el principio ayuda a los empleados a entender lo que se espera de ellos.
- **Revisiones periódicas:** Realizar revisiones periódicas del desempeño durante los primeros meses puede ayudar a identificar y resolver problemas rápidamente.

Ejemplo de Buena Práctica

Netflix ofrece a los nuevos empleados un programa de incorporación personalizado que incluye un "día en la vida" donde pueden experimentar el trabajo en diferentes equipos y áreas de la empresa. Esto no solo ayuda a los empleados a familiarizarse con la organización, sino que también les proporciona una visión holística de cómo funciona la empresa.

4.4 Políticas Retributivas

Las políticas retributivas son un componente crucial para mantener a los empleados motivados y comprometidos. Estas políticas deben ser justas, transparentes y competitivas.

Estrategias efectivas de retribución incluyen:

1

Ofrecimiento de salarios competitivos y beneficios adicionales:

- **Salarios:** Los salarios deben ser competitivos en comparación con el mercado para atraer talento.
- **Beneficios adicionales:** Planes de seguro médico, planes de pensiones y bonificaciones por desempeño son incentivos importantes para los empleados.

2

Programas de bienestar:

- **Salud física y mental:** Programas que promuevan la salud física, mental y emocional de los empleados, como gimnasios en el lugar de trabajo, programas de asesoramiento y días de salud mental.
- **Balance trabajo-vida:** Políticas de trabajo flexible y remoto pueden ayudar a los empleados a mantener un equilibrio saludable entre su vida personal y profesional.

3**Reconocimiento y celebración de logros:**

- **Celebraciones:** Reconocer y celebrar los logros e hitos importantes en la carrera del empleado puede mejorar la moral y el compromiso.
- **Premios y reconocimientos:** Ofrecer premios y reconocimientos formales por el desempeño excepcional puede motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos.

4**Flexibilidad en los horarios de trabajo y políticas de trabajo remoto:**

- **Horarios flexibles:** Permitir a los empleados ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades personales puede mejorar su satisfacción y productividad.
- **Trabajo remoto:** Ofrecer opciones de trabajo remoto puede atraer a candidatos que valoran la flexibilidad y el balance trabajo-vida.

Ejemplo de Buena Práctica

Salesforce ofrece a sus empleados salarios competitivos, beneficios generosos y programas de bienestar que incluyen clases de yoga, sesiones de meditación y tiempo libre remunerado para actividades voluntarias.

4.5 Planes de Bienestar

Los planes de bienestar van más allá de los beneficios retributivos, enfocándose en la salud integral de los empleados. Son tres ejes claves de Política de Bienestar: físico, emocional-psicológico y financiero. En otros países ya se desarrollan también Políticas de Bienestar Espiritual pagando las empresas porque sus colaboradores puedan tener un mejor desarrollo espiritual que se convierte en una dimensión más del ser humano que hay que cuidar y alimentar.

Estrategias de bienestar corporativo incluyen:**1****Promoción de la actividad física:**

- **Micro hábitos y retos:** Fomentar pequeños hábitos saludables diarios y organizar retos de actividad física.
- **Clases y talleres:** Ofrecer clases de yoga, pilates y otros ejercicios.

2**Alimentación saludable:**

- **Talleres de nutrición:** Ofrecer talleres de alimentación saludable y asesoramiento nutricional.
- **Opciones saludables:** Proveer opciones de comida saludable en la cafetería de la empresa.

3



Salud mental y bienestar emocional:

- **Talleres de mindfulness:** Enseñar técnicas para manejar el estrés y la ansiedad.
- **Programas de "tiempo libre" flexible:** Permitir a los empleados flexibilidad en su horario laboral para dedicar tiempo a su cuidado personal.

4



Salud social:

- **Voluntariado en equipo:** Actividades de voluntariado que fortalezcan el espíritu de equipo y la responsabilidad social.
- **Espacios de encuentro y colaboración:** Crear espacios para la creatividad y el brainstorming.

5



Salud financiera:

- **Talleres de educación financiera:** Brindar información y consejos sobre cómo administrar las finanzas personales.
- **Asesoramiento financiero:** Ofrecer acceso a un asesor financiero para que los empleados puedan recibir asesoramiento personalizado.

Ejemplo de Buena Práctica

Pozik Consultoría implementa estrategias de bienestar que buscan no solo la ausencia de riesgos o enfermedades, sino un estado de equilibrio entre los diferentes aspectos que impactan la vida de los empleados dentro de la empresa

4.6 Palancas de vinculación

Las palancas de vinculación son las herramientas y estrategias utilizadas para fortalecer el sentido de pertenencia y conexión emocional del empleado con la organización.

Estrategias para fortalecer la vinculación incluyen:

1

Cultura de reconocimiento y aprecio:

- **Celebración de logros:** Reconocer y celebrar los logros de los empleados de manera regular.
- **Premios y recompensas:** Implementar sistemas de premios y recompensas por el buen desempeño.

2

Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo:

- **Actividades y eventos sociales:** Organizar actividades y eventos sociales dentro y fuera del lugar de trabajo.
- **Equipos colaborativos:** Fomentar la formación de equipos colaborativos que trabajen juntos en proyectos importantes.

3

Promoción de valores y objetivos compartidos:

- **Misión y visión compartida:** Asegurar que todos los empleados comprendan y compartan la misión y visión de la empresa.
- **Valores organizacionales:** Promover los valores organizacionales a través de todas las actividades de la empresa

4

Transparencia y comunicación abierta:

- **Comunicación bidireccional:** Fomentar una comunicación abierta y bidireccional entre la dirección y los empleados.
- **Actualizaciones regulares:** Proveer actualizaciones regulares sobre el estado y la dirección de la empresa.

Ejemplo de Buena Práctica

Zappos organiza eventos regulares de team building, fiestas temáticas y actividades de voluntariado para fomentar el compañerismo y la conexión entre sus empleados.

4.7 Fase de desarrollo: El día a día del empleado

El desarrollo continuo de los empleados es esencial para mantener su motivación y compromiso. Esto incluye oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.

Oportunidades continuas de aprendizaje y crecimiento incluyen:

Programas de capacitación y desarrollo personalizados:

1

- **Cursos y talleres:** Ofrecer una variedad de cursos y talleres alineados con las metas y habilidades del empleado.
- **Formación online:** Acceso a plataformas de formación online que permiten a los empleados aprender a su propio ritmo.

2

Mentoría y coaching:

- **Mentores asignados:** Asignar mentores que puedan brindar orientación y apoyo.
- **Sesiones de coaching:** Ofrecer sesiones de coaching regular para discutir el desarrollo profesional y personal.

3

Asignación de proyectos desafiantes:

- **Proyectos estratégicos:** Asignar proyectos estratégicos que permitan a los empleados desarrollar nuevas habilidades.
- **Rotación de roles:** Ofrecer oportunidades de rotación de roles para ampliar la experiencia del empleado.

4

Revisión y retroalimentación regular sobre desempeño:

- **Revisiones de desempeño:** Realizar revisiones de desempeño periódicas para evaluar el progreso y establecer nuevas metas.

- **Retroalimentación continua:** Proveer retroalimentación continua y específica sobre el trabajo y comportamiento del empleado.

Ejemplo de Buena Práctica

Microsoft ofrece a sus empleados acceso a una amplia gama de recursos de aprendizaje en línea a través de su plataforma Microsoft Learn, que incluye cursos, tutoriales y certificaciones en diversas áreas de tecnología y desarrollo profesional.

4.8 Fase de crecimiento personal y profesional

El crecimiento personal y profesional de los empleados es un objetivo continuo que debe ser apoyado por la empresa.

 <p>PLANES DE CARRERA PERSONALIZADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de carrera: Diseñar planes de carrera personalizados que alineen los objetivos del empleado con las necesidades de la empresa. • Visibilidad y accesibilidad: Asegurar que los empleados tengan visibilidad sobre las oportunidades de crecimiento y cómo alcanzarlas. 	 <p>PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación en liderazgo: Ofrecer programas de formación en liderazgo para desarrollar habilidades de gestión y dirección. • Mentoría de líderes: Asignar mentores senior para guiar a los empleados en su desarrollo de liderazgo
 <p>ROTACIÓN DE ROLES Y ASIGNACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de alto impacto: Asignar a los empleados a proyectos de alto impacto que les permitan adquirir nuevas habilidades y experiencia. • Movilidad interna: Fomentar la movilidad interna para que los empleados puedan explorar diferentes áreas de la empresa. 	 <p>FORMACIÓN CONTINUA Y CERTIFICACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos y certificaciones: Ofrecer acceso a cursos y programas de certificación que mejoren las habilidades y conocimientos de los empleados. • Aprendizaje a lo largo de la vida: Fomentar una cultura de aprendizaje continuo donde los empleados se sientan motivados a seguir desarrollándose.

Ejemplo de Buena Práctica

Las empresas que invierten en la formación continua ven mejoras significativas en la satisfacción y desarrollo de sus empleados. Un estudio de Open University muestra que el 96% de los encuestados vieron un vínculo entre la actividad de formación y desarrollo y el bienestar, y el 39% reportó una mejor gestión del estrés y la salud mental como resultado del desarrollo de habilidades.

4.9 Fase de seguimiento y feedback del empleado

Proporcionar evaluaciones regulares y retroalimentación constructiva es crucial para mejorar el desempeño y el desarrollo del empleado.

Estrategias de feedback y seguimiento incluyen:

1

Revisiones de desempeño regulares:

- **Evaluación de metas:** Evaluar el progreso del empleado hacia las metas y objetivos acordados.
- **Identificación de áreas de mejora:** Identificar áreas donde el empleado puede mejorar y proporcionar los recursos necesarios para ello.

2

Retroalimentación continua y específica:

- **Feedback constructivo:** Proporcionar feedback específico y constructivo sobre el trabajo y comportamiento del empleado.
- **Reconocimiento de logros:** Reconocer y celebrar los logros y éxitos del empleado.

3

Planes de desarrollo personalizados:

- **Desarrollo continuo:** Establecer planes de desarrollo personalizados para abordar áreas de mejora y promover el crecimiento profesional.
- **Revisiones periódicas:** Revisar y ajustar los planes de desarrollo de manera periódica para asegurar que estén alineados con los objetivos del empleado y de la empresa.

4

Retroalimentación de 360 grados:

- **Evaluación integral:** Fomentar la retroalimentación de múltiples fuentes, incluyendo colegas, supervisores y subordinados, para obtener una visión completa del desempeño del empleado.

Ejemplo de Buena Práctica

Amazon utiliza un sistema de retroalimentación continua llamado "Feedback360" que permite a los empleados recibir comentarios de múltiples fuentes y en tiempo real sobre su desempeño y contribución. Este enfoque integral asegura que los empleados reciban una retroalimentación equilibrada y constructiva, lo que les ayuda a mejorar continuamente.

4.10 Fase de salida del empleado de la compañía

Gestionar la salida de un empleado de manera positiva y constructiva es crucial para mantener una buena reputación empresarial y relaciones futuras. Una salida bien gestionada puede convertir a los ex-empleados en embajadores de la marca y mantener la puerta abierta para posibles futuras colaboraciones.

Procesos efectivos de salida incluyen:

1 Entrevistas de salida:

- **Recopilación de feedback:** Las entrevistas de salida son una oportunidad para recopilar información valiosa sobre la experiencia del empleado y las razones de su partida. Esta información puede utilizarse para mejorar la cultura y los procesos de la empresa.
 - **Preguntas estructuradas:** Utilizar un conjunto de preguntas estructuradas para asegurar que se cubran todos los aspectos importantes.
-

2 Transferencia de responsabilidades y conocimientos:

- **Documentación:** Asegurar que el empleado saliente documente sus responsabilidades y procedimientos.
 - **Transición suave:** Facilitar una transición suave mediante la capacitación del reemplazo o la redistribución de tareas entre el equipo existente.
-

3 Apoyo emocional y orientación profesional:

- **Asesoramiento profesional:** Ofrecer servicios de asesoramiento profesional para ayudar al empleado en su transición a su próximo rol.
 - **Apoyo emocional:** Proporcionar recursos de apoyo emocional, como programas de asistencia al empleado.
-

4 Mantenimiento de relaciones positivas con ex-empleados:

- **Redes de alumni:** Crear y mantener redes de alumni para mantener relaciones positivas con ex-empleados. Estas redes pueden ser útiles para referencias futuras o colaboraciones.
 - **Comunicación continua:** Mantener una comunicación abierta y positiva con ex-empleados puede fomentar una buena reputación y potenciales retornos
-

Ejemplo de Buena Práctica

LinkedIn ofrece a los empleados salientes acceso a servicios de asesoramiento profesional y redes de contacto a través de su programa "Alumni Network", que les ayuda a encontrar nuevas oportunidades laborales y mantenerse conectados con la empresa.

El valor del viaje del empleado radica en su capacidad para influir positivamente en la experiencia, satisfacción y desarrollo del personal. Al adoptar un enfoque integral del viaje del empleado, las organizaciones pueden mejorar el compromiso, el desarrollo y el rendimiento del personal, así como promover una cultura empresarial más fuerte y atractiva para futuros talentos. Al invertir en cada fase del viaje del empleado y proporcionar experiencias significativas y enriquecedoras, las empresas pueden diferenciarse como empleadores preferidos y construir equipos talentosos y comprometidos que impulsen su éxito a largo plazo.

5. COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

El compromiso de los empleados y la cultura organizacional son dos aspectos fundamentales que interactúan constantemente para definir el éxito y la eficacia de cualquier empresa. Mientras que la cultura organizacional proporciona el contexto y el ambiente en el que trabajan los empleados, el compromiso se refiere a la relación emocional y profesional que los trabajadores establecen con su lugar de trabajo. Juntos, estos factores crean un entorno laboral que puede impulsar o impedir el rendimiento de la empresa.

El año 2024 se cierra con el índice de absentismo laboral en España más alto de Europa. Más 1.500.000 personas cada día dejan de ir al trabajo, esto supone un coste superior a los 37.000 millones de euros. Tengamos presente que en el absentismo laboral en España más del 51,5% de las bajas son por causas de salud mental. Además se cierra el año 2024 con más de 850.000 personas que han dimitido de sus puestos de trabajo, teniendo un puesto de trabajo fijo. Habría que añadir el número de trabajadores que están en "renuncia silenciosa", trabajadores que acuden al trabajo, pero solo están y cubren el expediente, pero no disfrutan de su trabajo ni hay compromiso con la empresa. No dejemos de recordar que las personas se van de su jefe y no de la empresa, y que el grado de felicidad en el trabajo depende sobremanera del jefe que se tenga.

Esta realidad nos hace cuestionarnos nuestros modos de gestión empresarial y en especial como gestionamos a las personas. El porcentaje más alto de absentismo y de renuncias tiene que ver con cómo se gestiona y se vive en la empresa. A la hora de disfrutar del trabajo es clave la capacidad para gestionar personas y de crear una cultura organizacional. El poder de la cultura es casi total, recuerden la frase de Peter Drucker: "la mejor estrategia, el mejor plan estratégico se lo come en un desayuno la cultura de la organización". Es un factor clave y relevante desarrollar culturas de empresa que además aporten valor para que todos los colaboradores se comprometan y se sientan parte de la empresa.

5.1 Definición y Relevancia del Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional se define como el nivel de entusiasmo y dedicación que un empleado siente hacia su organización. Un empleado comprometido no solo está satisfecho con su trabajo, sino que también está motivado para actuar en interés de la empresa y contribuir a su éxito.

Importancia del Compromiso: El compromiso de los empleados es crucial porque impacta directamente en el desarrollo, la productividad y la eficiencia. Los estudios muestran que los equipos con altos niveles de compromiso reportan mejoras en la satisfacción del cliente, mayores tasas de retención y mejores resultados financieros.

5.2 Elementos Constitutivos de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional comprende el propósito, la visión, la misión, los valores, las normas y las prácticas que caracterizan la manera de hacer negocios de una organización y cómo interactúan sus miembros. Una cultura organizacional fuerte alinea a la empresa con sus objetivos estratégicos y facilita la ejecución de sus operaciones.

Componentes de la Cultura Organizacional:

1. **Propósito.** ¿Para que existe la empresa?
2. **Visión.** ¿A dónde queremos llegar?
3. **Misión.** ¿A quién servimos?
4. **Valores Fundamentales:** ¿Cómo queremos hacerlo? ¿Cuáles son las creencias centrales que guían las acciones diarias de los empleados?
5. **Normas:** ¿Cuáles son las reglas implícitas o explícitas que gobiernan las interacciones dentro de la empresa?
6. **Símbolos:** Logotipos, misiones, visiones y otros elementos visuales que comunican la identidad de la empresa.
7. **Rituales y Rituales:** Actividades regulares que refuerzan la cultura y los valores de la empresa.

5.3 Estrategias para Fomentar el Compromiso

Fomentar un Compromiso Profundo:

1. **Comunicación Transparente:** Asegurar que todos los empleados entienden la misión, visión, y objetivos estratégicos de la empresa.
2. **Reconocimiento y Recompensa:** Implementar programas que reconozcan y recompensen las contribuciones de los empleados de manera justa y oportuna.
3. **Desarrollo Profesional:** Ofrecer oportunidades continuas de desarrollo personal y profesional que alienten a los empleados a crecer junto con la empresa.
4. **Participación de los Empleados:** Crear canales para que los empleados expresen sus opiniones y sugerencias sobre cómo mejorar el entorno de trabajo y los procesos internos.

5.4 Casos de Estudio: Culturas Organizacionales Exitosas

Ejemplo de Google

Google ha sido ampliamente reconocido por su cultura organizacional única que promueve la innovación y la creatividad. Ofrecen espacios de trabajo que estimulan la creatividad y el bienestar, como oficinas abiertas y áreas recreativas, y fomentan la autonomía a través de la estructura de "tiempo libre" que permite a los empleados trabajar en proyectos personales.

Ejemplo de Zappos

Zappos ha destacado por su enfoque en la cultura de servicio al cliente y la felicidad de los empleados.

La empresa fomenta una cultura de "familia" donde el respeto y el apoyo mutuo son fundamentales. Su proceso de incorporación incluye un curso intensivo de cultura empresarial que todos los empleados deben completar satisfactoriamente.

5.5 Medición del Compromiso y la Cultura

Evaluación y Mejora Continua:

- **Encuestas de Compromiso:** Herramientas regulares para medir el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados.
- **Auditorías de Cultura:** Evaluaciones periódicas de la cultura organizacional para asegurar que sigue alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Feedback de 360 Grados:** Recolección de feedback de empleados de todos los niveles para obtener una visión holística del ambiente laboral.

CONCLUSIÓN

El compromiso y la cultura organizacional son esenciales para cualquier empresa que aspire a lograr una ventaja competitiva sostenible. Al fomentar una cultura que respalde los objetivos estratégicos y al mantener a los empleados comprometidos y motivados, las organizaciones pueden mejorar significativamente su productividad y eficiencia. La inversión en estos aspectos no solo mejora el ambiente laboral, sino que también contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

6. TALENTO JUNIOR Y TALENTO SENIOR.

El manejo eficaz de talento junior y senior en una organización es crucial para su desarrollo y sustentabilidad a largo plazo. Este segmento del informe profundiza en cómo las empresas pueden optimizar la integración y gestión de ambos grupos para crear un entorno laboral sinérgico y productivo. Hemos de tomar conciencia que estamos en un proceso de "revolución multigeneracional" son cuatro generaciones las que conviven en nuestras empresas y esto exige un conocimiento cercano de las mismas, de sus expectativas y de un tratamiento diferenciado y personal según las personas que configuren nuestro equipo de colaboradores.

Todo trabajador, tanto talento junior como talento seniors han interiorizado que desean no una vida llena de trabajo y si una vida plena. El modelo de trabaja ha cambiado y seguirá evolucionando. Según el Informe "Que quieren los profesionales hoy 2022 de Manpower": el 93 % ven la flexibilidad el factor clave, el 64 % cambiaría a un modelo de 4 días de trabajo más intensivo y el 45 % quiere elegir la hora de entrada y de salida.

6.1 Definición y Características del Talento Junior y Senior

Talento Junior: Los empleados juniors generalmente son aquellos que están en las primeras etapas de sus carreras. Este grupo incluye recién graduados o individuos con pocos años de experiencia laboral. Las características distintivas del talento junior incluyen:

- **Energía y Entusiasmo:** Tienen un alto nivel de energía y una disposición fresca hacia el trabajo, dispuestos a aprender y adaptarse.
- **Capacidad de Innovación:** A menudo aportan nuevas ideas y perspectivas que pueden desafiar el status quo.
- **Necesidad de Desarrollo:** Requieren orientación, formación y oportunidades de desarrollo para alcanzar su potencial completo.

Que hemos de buscar en el talento junior, lo que denominamos la Doble T (2T), personas que tengan Talento y Talante. Siendo conscientes que estos perfiles realmente ellos nos entrevistan a nosotros, nos seleccionan como empresas. Son junior con altas capacidades no solo técnicas, también un gran potencial en las power skills (soft skills) y en valores. Son personas que pueden elegir donde quieren desarrollarse y que cualquier empresa estaría encantada de poder tener un equipo de muchos compañeros/as doble T.

Talento Senior: Los empleados senior son aquellos con una significativa cantidad de experiencia en su campo. Estos profesionales aportan un nivel de experiencia y conocimiento que es vital para la mentoría y la toma de decisiones estratégicas. Sus características incluyen:

- **Experiencia Amplia:** Poseen conocimientos profundos y habilidades especializadas adquiridas a través de años de experiencia.

- **Habilidades de Liderazgo:** A menudo ocupan roles de liderazgo y son cruciales en la formación y desarrollo del talento junior.
- **Visión Estratégica:** Tienen la capacidad de ver el panorama general y aplicar su entendimiento en la planificación y ejecución estratégica.

Este colectivo de talento senior, hemos de pedirle que sean Triple T (3T), que tengan Talento, Talante y Temple. Son personas con gran experiencia y que hemos de buscarlas para complementar una de las claves del éxito de las empresas la convivencia y gestión de multigeneracional. La diversidad complementa y no excluye. Hoy los seniors son una parte muy importante de la población activa y hemos de buscar formas innovadoras de no perder este gran talento y ser flexibles en buscar formas de trabajar, de participar en las empresas porque su know how es muy grande y supone un gran valor, una gran ventaja competitiva para la empresa.

6.2 Integración de Talento Junior y Senior

La integración eficaz del talento junior y senior es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y dinámico. Estrategias efectivas incluyen:

- **Programas de Mentoría:** Emparejar talento junior con mentores senior puede facilitar la transferencia de conocimiento y proporcionar a los empleados más nuevos una guía valiosa.
- **Proyectos Mixtos:** Involucrar a empleados junior y senior en proyectos comunes puede ayudar a combinar energía e innovación con experiencia y perspectiva.
- **Formación Continua:** Ofrecer oportunidades de formación que sean accesibles tanto para el talento junior como para el senior asegura que todos los empleados continúen desarrollándose y aprendiendo.

6.3 Desarrollo Profesional y Retención de Talento

DESARROLLO DE TALENTO JUNIOR:

- **Programas de Capacitación Iniciales:** Cursos intensivos que cubren habilidades básicas y avanzadas necesarias para su área específica de trabajo.
- **Planes de Desarrollo Personalizados:** Diseñar trayectorias de desarrollo que alineen las aspiraciones de los empleados con las necesidades de la empresa.
- **Feedback Regular y Evaluaciones de Desempeño:** Establecer un sistema de retroalimentación que promueva el crecimiento personal y profesional.

DESARROLLO DE TALENTO SENIOR

- **Roles de Liderazgo:** Proporcionar roles que desafíen sus habilidades y permitan un impacto significativo en la organización.
- **Oportunidades de Reciclaje Profesional:** Cursos y seminarios que les permitan actualizar sus habilidades y permanecer relevantes en un mercado cambiante.
- **Reconocimiento y Retribución:** Reconocer sus contribuciones y proporcionar compensaciones que reflejen su valor para la empresa.

6.4 Ejemplos de Empresas con Gestión Efectiva de Talento Junior y Senior

Ejemplo de Microsoft

Microsoft es reconocido por su enfoque en el desarrollo continuo del talento. Ofrecen una amplia gama de programas de mentoría y liderazgo que ayudan a integrar y desarrollar tanto a su personal junior como senior. Su programa de desarrollo de liderazgo está diseñado para preparar a los empleados de alto potencial para roles ejecutivos, asegurando una sucesión fluida y efectiva.

Ejemplo de IBM

IBM ha establecido un enfoque sistemático para el desarrollo del talento que incluye la IBM Corporate Service Corps, que proporciona a los empleados la oportunidad de trabajar en proyectos globales, fomentando el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión intercultural.

CONCLUSIÓN

El equilibrio y la integración efectiva del talento junior y senior son esenciales para el crecimiento sostenible y la innovación dentro de cualquier organización. Al invertir en el desarrollo de ambos segmentos de la fuerza laboral, las empresas no solo mejoran su competitividad, sino que también crean una cultura de aprendizaje continuo y respeto mutuo que puede atraer e ilusionar a los mejores talentos del mercado.

7. LIDERAZGO HUMANISTA.

El liderazgo humanista enfatiza la importancia del respeto por los individuos, la promoción del desarrollo personal y profesional y la creación de un ambiente laboral que no solo busque el éxito financiero, sino también el bienestar de los empleados y la contribución a la sociedad. Este enfoque se alinea con los valores y expectativas de las empresas aspiracionales, que ven en el liderazgo humanista una estrategia clave para fomentar una cultura organizacional sostenible y ética.

7.1 Principios del Liderazgo Humanista

Respeto por la Individualidad: El liderazgo humanista se centra en reconocer y valorar las diferencias individuales, entendiendo que cada empleado tiene motivaciones, aspiraciones y necesidades únicas. Los líderes humanistas trabajan activamente para conocer a sus empleados a nivel personal, facilitando así un ambiente donde todos se sientan valorados y entendidos.

Promoción del Crecimiento Personal: Este tipo de liderazgo no solo se enfoca en el rendimiento laboral, sino también en el desarrollo personal de los empleados. A través de programas de capacitación y desarrollo, coaching personalizado y oportunidades de mentoría, los líderes humanistas invierten en el crecimiento continuo de su gente.

Enfoque en el Bienestar: El bienestar de los empleados es una prioridad para los líderes humanistas. Esto incluye desde la creación de un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal hasta asegurar que el entorno de trabajo sea física y emocionalmente saludable.

Ética y Responsabilidad Social: Un líder humanista también promueve una fuerte ética de trabajo y una responsabilidad social corporativa. Esto se manifiesta en prácticas comerciales éticas, iniciativas de sostenibilidad y programas que benefician a la comunidad más amplia.

Un buen líder humanista profesa dos grandes virtudes: la humildad y la vocación de servicio. Cree en las personas y pone en ellas el foco, no es ególatra ni presuntuoso, no hace gala de su posición enfocada en mandar y si en servir.

7.2 Implementación del Liderazgo Humanista en Empresas Aspiracionales

Google

Google ha sido pionero en implementar prácticas de liderazgo humanista, ofreciendo a sus empleados una amplia gama de beneficios que promueven el bienestar y la satisfacción laboral. Desde espacios de trabajo abiertos y colaborativos hasta programas de bienestar y desarrollo personal, Google se esfuerza por crear un entorno donde los empleados se sientan apoyados y motivados para innovar.

Patagonia

Patagonia se destaca en el liderazgo humanista no solo por cómo trata a sus empleados sino también por su compromiso con la sostenibilidad ambiental. La compañía fomenta un ambiente de trabajo donde la transparencia, la honestidad y el cuidado del medio ambiente son fundamentales, lo que refleja una profunda responsabilidad social y ética.

Tesla

En Tesla se ha desarrollado un enfoque centrado en la innovación y la visión a largo plazo que incorpora principios humanistas al enfocarse en la misión de acelerar la transición mundial a la energía sostenible. Aunque enfrenta críticas por su estilo a veces exigente, la compañía también invierte en el desarrollo de sus empleados y promueve una cultura de trabajo apasionado y orientado a objetivos grandes.

7.3 Impacto del Liderazgo Humanista

El impacto de adoptar un liderazgo humanista puede observarse en varios niveles dentro de la organización:

- **Atracción y Retención de Talento:** Las empresas que practican el liderazgo humanista tienden a atraer e ilusionar talento de alta calidad, ya que los profesionales buscan empleadores que valoren su contribución y bienestar.
- **Innovación y Creatividad:** Al proporcionar un ambiente que respeta y fomenta la individualidad y la expresión creativa, las empresas fomentan una cultura de innovación continua.
- **Reputación Corporativa:** Las empresas reconocidas por su enfoque humanista en el liderazgo disfrutan de una reputación positiva, lo que atrae no solo a nuevos empleados sino también a clientes y socios que valoran la ética y la responsabilidad social.
- **Sostenibilidad Empresarial:** Con una base de empleados comprometidos y motivados, las empresas con liderazgo humanista tienden a tener mayor sostenibilidad a largo plazo, enfrentando mejor los desafíos del mercado y las crisis económicas.

CONCLUSIÓN

El liderazgo humanista es más que un estilo de gestión; es una filosofía integral que permea todos los aspectos de la operación y estrategia de una empresa aspiracional. Al adoptar este enfoque, las empresas no solo mejoran su ambiente interno y su desempeño, sino que también contribuyen positivamente a la sociedad y al mundo empresarial en general, estableciendo nuevos estándares para la excelencia corporativa y la responsabilidad social.

8. EMPRESAS ASPIRACIONALES ESPAÑOLAS CON ENFOQUE EN ANDALUCÍA

El concepto de empresas aspiracionales, definido por su compromiso con la innovación, la sostenibilidad, y un liderazgo humanista y ético, representa un paradigma emergente en el ámbito empresarial global y, en particular, en el contexto español. Estas empresas no solo buscan el éxito económico, sino que también aspiran a impactar positivamente en la sociedad y el medio ambiente, fomentando una cultura organizacional que valoriza tanto el bienestar de los empleados como la responsabilidad social.

Empresas Aspiracionales en España

España ha visto un creciente número de empresas que pueden clasificarse como aspiracionales, especialmente en sectores como la tecnología, la energía renovable y el comercio minorista. Estas compañías están liderando el camino en prácticas empresariales éticas y sostenibles, y han adoptado modelos de negocio que enfatizan tanto la rentabilidad como el impacto social y ambiental.

Enfoque en Andalucía

Andalucía, como una de las comunidades autónomas de España, no se ha quedado atrás en la promoción y desarrollo de empresas aspiracionales. La región se ha destacado por su enfoque en la sostenibilidad, particularmente en las industrias de la energía renovable y el turismo sostenible. Empresas andaluzas como **Atlantic Copper y Cosentino** son ejemplos de cómo la innovación y la sostenibilidad pueden ir de la mano con el crecimiento y la expansión global.

- **Atlantic Copper:** Esta empresa se encuentra en el corazón de la industria metalúrgica en Andalucía y es un líder en la producción de cobre. Lo notable de Atlantic Copper es su compromiso con las prácticas medioambientales sostenibles. La compañía ha implementado tecnologías avanzadas para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones y maximizar la reutilización de los materiales.
- **Cosentino:** Con sede en Almería, Cosentino es un líder global en la producción y distribución de superficies innovadoras para el mundo del diseño y la arquitectura. La empresa se destaca por su compromiso con el medio ambiente, implementando procesos que reducen el impacto ambiental de sus actividades de producción. Además, Cosentino invierte en el desarrollo de su capital humano, ofreciendo numerosas oportunidades de crecimiento y formación para sus empleados.

Contribuciones Significativas de las Empresas Aspiracionales Andaluzas

- **Innovación Sostenible:** Estas empresas son pioneras en integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio, utilizando recursos de manera eficiente y reduciendo su huella ambiental.
- **Liderazgo Ético y Humanista:** Promueven un estilo de liderazgo que valora y respeta la dignidad de cada empleado, enfocándose en el desarrollo humano y profesional a todos los niveles.

- **Impacto Social Positivo:** A través de diversas iniciativas, contribuyen significativamente a la comunidad local, fomentando proyectos que apoyan el desarrollo económico y social de Andalucía.
- **Promoción de la Cultura y el Patrimonio Local:** Algunas de estas empresas también juegan un papel crucial en la promoción de la cultura andaluza, apoyando las artes y la conservación del patrimonio histórico y cultural de la región.

Implicaciones para el Futuro

Las empresas aspiracionales en Andalucía y en toda España están demostrando que es posible alinear los objetivos empresariales con los valores éticos y sostenibles. El éxito de estas empresas ofrece un modelo replicable y una inspiración para otras compañías, tanto a nivel nacional como internacional, sobre cómo los negocios pueden y deben evolucionar en respuesta a las exigencias sociales y ambientales del siglo XXI.

Las conclusiones extraídas del desarrollo y consolidación de empresas aspiracionales en Andalucía pueden servir de guía para políticas empresariales futuras, orientadas a la sostenibilidad integral y la ética en los negocios, asegurando así un legado duradero que trascienda lo económico y contribuya al bienestar global.

Atlantic Copper, con sede en Huelva, es un ejemplo relevante de empresa aspiracional en Andalucía enfocada en la industria de la metalurgia y reciclaje de cobre.

Atlantic Copper: Esta empresa se encuentra en el corazón de la industria metalúrgica en Andalucía y es un líder en la producción de cobre. Lo notable de Atlantic Copper es su compromiso con las prácticas medioambientales sostenibles. La compañía ha implementado tecnologías avanzadas para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones y maximizar la reutilización de los materiales.

Su enfoque no solo se centra en la eficiencia energética y la reducción de emisiones, sino también en la educación ambiental y el compromiso comunitario, estableciendo un estándar para la responsabilidad corporativa en la región.



Contribuciones Significativas de Atlantic Copper

- **Innovación Sostenible:** Implementa procesos de producción que están a la vanguardia en términos de eficiencia energética y reducción de residuos, contribuyendo a un sector industrial más verde.
- **Liderazgo Ético y Humanista:** La empresa promueve un liderazgo que respeta y valora a sus empleados, invirtiendo en su desarrollo y bienestar, lo que refleja un enfoque humanista en su gestión.

- **Impacto Social Positivo:** Atlantic Copper es activa en la comunidad local, apoyando iniciativas educativas y sociales que benefician a la región de Huelva y sus alrededores.
- **Protección del Medio Ambiente:** A través de sus prácticas de reciclaje y tecnologías de minimización de residuos, la empresa juega un papel crucial en la protección de los recursos naturales de Andalucía.

CONCLUSIÓN

Las empresas como Atlantic Copper son ejemplos palpables de cómo los negocios pueden prosperar al integrar prácticas sostenibles y responsables, alineando sus operaciones con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social. El ejemplo de Atlantic Copper demuestra que el compromiso con la sostenibilidad y la innovación no solo es posible, sino esencial para las empresas que desean mantenerse relevantes y competitivas en el mercado global. Su enfoque ofrece lecciones valiosas para otras empresas en Andalucía y más allá, mostrando que el éxito empresarial y el compromiso ambiental y social pueden ir de la mano.

Tal y como se establece en el informe de Deloitte "2024 Tendencias Globales de Capital humano", las empresas en una era disruptiva y sin límites, necesitan reducir la brecha entre el saber y el hacer, y para ello es clave la imaginación, tenemos déficit de imaginación, complementada con el desarrollo de habilidades - capacidades más duraderas en el tiempo y que son críticas hoy y mañana: curiosidad, agilidad en la información (proporcionar insights relevantes, reskilling, gestionar el cambio, toma de decisiones, etc), resiliencia, trabajo en equipo multigeneracional, pensamiento divergente e inteligencia social y emocional.

9. GUÍA PRÁCTICA PARA PYMES

A continuación, se ofrece una guía concisa para que las PYMES puedan aplicar estos aprendizajes de ser empresa aspiracional en su contexto y fomentar una transformación hacia una empresa aspiracional.

El camino hacia convertirse en una empresa aspiracional no es solo para las grandes corporaciones con recursos abundantes, sino que es accesible para empresas de todos los tamaños, incluidas las PYMES. Este informe ha explorado diversas estrategias y prácticas adoptadas por empresas líderes que no solo han alcanzado el éxito comercial, sino que también han impactado positivamente en sus comunidades y en el medio ambiente. Hoy más que nunca nuestro tejido empresarial, que es pyme, ha de tomar como bandera la gestión de las personas. La única ventaja competitiva que tienen son sus personas, estas no son replicables y es la gran diferenciación de las empresas, es su gran ventaja competitiva. Han de vivir el viaje del empleado como una oportunidad de crecer en propuestas de valor para los empleados innovadoras en cada una de sus etapas y esto genera unos colaboradores comprometidos y productivos. Hoy más que nunca imaginación y creatividad, con una gran capacidad de escucha para aprender.

La clave del éxito consiste en adaptarnos con rapidez a las nuevas características y expectativas que definen a las nuevas generaciones. Hoy hay empresas, tipo pymes, que generan "detalles" de propuesta de valor que son excelencia.

Algunos ejemplos: empresas que tienen solo cuatro días de jornada laboral a la semana (disfrutan de un fin de semana de tres días sus empleados), empresas que pagan el gimnasio a todos sus empleados que lo desean, empresas que prestan servicios a sus colaboradores en función a sus necesidades (puesta a disposición de personas para recoger a sus hijos en la guardería, poder llevar el coche a la ITV, tener la posibilidad de un manitas para los arreglos de casa, personas que puedan visitar y atender puntualmente a personas mayores, etc.), empresas que ofrecen un mes añadido de vacaciones más para los empleados que llevan más tiempo en la empresa (este es un reto cada día mayor, las nuevas generaciones duran en la misma empresa unos tres años), empresas que colaboran con proyectos sociales y humanitarios que deciden los empleados, etc. A continuación, se ofrece una guía concisa para que las PYMES puedan aplicar estos aprendizajes de ser empresa aspiracional en su contexto y fomentar una transformación hacia una empresa aspiracional:

1. Cultivar una Cultura Organizacional Inspiradora:

- **Transparencia y Comunicación:** Fomentar un ambiente donde la comunicación sea abierta y transparente, lo que fortalece la confianza y el compromiso del equipo.
- **Valores Compartidos:** Definir y vivir según un conjunto de valores éticos que guíen todas las decisiones y actividades de la empresa.

2. Promover un Liderazgo Inspirador:

- **Capacitación Continua:** Invertir en la formación y desarrollo de líderes dentro de la organización que puedan actuar como mentores y motivadores.
- **Empoderamiento de Empleados:** Delegar autoridad y responsabilidad, fomentando un sentido de propiedad y compromiso entre todos los niveles de la organización.

3. Impulsar la Innovación y Creatividad:

- **Incentivar Ideas:** Crear espacios y momentos donde los empleados puedan presentar ideas innovadoras sin temor a la crítica.
- **Colaboraciones Estratégicas:** Buscar asociaciones con universidades, centros tecnológicos y otras empresas para impulsar la innovación.

4. Compromiso con la Responsabilidad Social y Ambiental:

- **Prácticas Sostenibles:** Implementar políticas ecológicas en las operaciones diarias y en la cadena de suministro.
- **Participación Comunitaria:** Involucrar a la empresa en iniciativas locales que apoyen el desarrollo comunitario y medioambiental.

5. Fomentar el Desarrollo y Bienestar de los Empleados:

- **Programas de Bienestar:** Ofrecer programas que apoyen tanto la salud física como mental de los empleados.
- **Planes de Carrera:** Desarrollar planes de carrera personalizados que alienten el crecimiento personal y profesional a largo plazo.

Al adoptar estas estrategias, las PYMES no solo pueden aspirar a convertirse en líderes en sus respectivos campos, sino también en agentes de cambio positivo en sus comunidades. Convertirse en una empresa aspiracional es un viaje continuo de mejora y dedicación. Aunque los desafíos son inevitables, los beneficios de operar de manera sostenible y ética son inmensurables, tanto en términos de impacto social como de éxito empresarial sostenido.

Este informe pretende servir como una brújula para aquellas PYMES que buscan no solo sobrevivir en el competitivo mercado actual, sino también prosperar mientras hacen del mundo un lugar mejor. Esperamos que las lecciones y estrategias compartidas aquí inspiren a su empresa a dar el siguiente paso hacia un futuro más brillante y sostenible.

10. HACER QUE LA NUEVA GENERACIÓN SE CONVIERTA EN FAN DE LAS EMPRESAS

En un mundo donde la competencia por atraer talento joven y consumidores informados es feroz, las PYMES tienen una oportunidad única de destacarse al alinear sus prácticas con los valores de las nuevas generaciones. Hemos de conseguir no cubrir solo las expectativas de nuestros colaboradores, hemos de superarlas y convertir a nuestros compañeros/as en fans de nuestras empresas. Aquí presentamos estrategias efectivas para atraer e ilusionar a este grupo demográfico vital:

1. **Adoptar y Promover Prácticas Sostenibles:**

- Las nuevas generaciones están profundamente comprometidas con la sostenibilidad ambiental. Las PYMES deben adoptar prácticas ecológicas en sus operaciones, como el uso de materiales reciclables, minimizar los residuos y reducir la huella de carbono.
- Comunicar estas iniciativas de manera transparente y regular, destacando el impacto positivo a través de los medios sociales y otros canales de marketing.

2. **Fomentar una Cultura de Innovación y Creatividad:**

- Fomentar un ambiente de trabajo que premie la innovación y la creatividad. Esto no solo atrae a jóvenes talentos, sino que también genera productos y servicios que resonarán con sus demandas de novedad y personalización.
- Organizar hackatones, talleres creativos y sesiones de brainstorming que incluyan no solo a empleados sino también a miembros de la comunidad y estudiantes universitarios.

3. **Involucramiento y Empoderamiento Comunitario:**

- Las nuevas generaciones valoran las marcas que contribuyen activamente al bienestar de sus comunidades. Las PYMES pueden participar en o iniciar proyectos de servicio comunitario, apoyando causas locales o temas relevantes como la educación, la salud mental y el desempleo juvenil.
- Invitar a jóvenes a participar en estos proyectos como voluntarios o embajadores de la marca, creando un sentido de pertenencia y lealtad.

4. **Transparencia y Ética en los Negocios:**

- Operar con alta integridad y transparencia es crucial para atraer a las nuevas generaciones. Esto incluye ser honesto sobre los productos, los procesos y también admitir errores y aprender de ellos.
- Publicar reportes de sostenibilidad y ética, y asegurarse de que todas las políticas y prácticas sean fácilmente accesibles y comprensibles.

5. **Oportunidades de Desarrollo y Aprendizaje Continuo:**

- Ofrecer programas robustos de capacitación y desarrollo profesional que ayuden a los jóvenes a adquirir nuevas habilidades y avanzar en sus carreras. Esto muestra un compromiso con su crecimiento personal y profesional.

- Implementar mentorías y ofrecer acceso a cursos y talleres que no solo se centren en habilidades técnicas sino también en habilidades blandas y liderazgo.

6. Uso de Tecnología y Redes Sociales:

- Utilizar las plataformas de redes sociales no solo para marketing y ventas, sino para crear comunidades y dialogar directamente con los consumidores jóvenes.
- Invertir en tecnología que mejore la experiencia del cliente y del empleado, como aplicaciones móviles, sistemas de gestión del rendimiento y plataformas de colaboración en línea.

7. Promover la Diversidad y la Inclusión:

- Crear un entorno inclusivo donde todos se sientan bienvenidos y valorados, independientemente de su género, raza, orientación sexual, o antecedentes culturales.
- Celebrar y reconocer la diversidad a través de eventos, campañas y políticas que reflejen el compromiso de la empresa con la inclusión.

Con estas estrategias, las PYMES no solo atraerán a la nueva generación como empleados y clientes, sino que también se convertirán en "marcas" por las cuales estos el talento junior y senior se apasionarán y recomendarán fervientemente. Crear un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, y mantener un diálogo abierto y auténtico, son claves para ganarse el corazón de los doble T (personas con talento y talante, juniors) y triple T (personas con talento, talante y temple, seniors).

El desarrollo de nuestras empresas requiere que el área de gestión de personas evolucione, pasando de ser una dirección aislada a una disciplina sin fronteras con las personas, los negocios y la comunidad a la que presta servicios. La gestión de personas incumbe a todas las empresas, no es solo un tema de una dirección o área, todos gestionamos personas. No olvidemos que la mayoría de las personas se van no de la empresa y si del jefe, y que además el mayor porcentaje de felicidad en el trabajo depende de la persona que es el jefe. Liderar personas es la clave de una gran gestión en el campo empresarial.

Seamos conscientes de algunas tendencias en la gestión de personas que se convierten en ejes claves para el desarrollo de las mismas y por ende para el crecimiento y desarrollo de las empresas:

- Hoy hay nuevas prioridades en la gestión del talento: escuchar activamente, dotar de un aprendizaje contaste y apertura - actitud de abordar nuevas necesidades de las personas no cubiertas. Hoy las empresas han de adaptarse a las nuevas necesidades de las personas, del talento no son las personas las que se adaptan a las empresas. Es el enfoque de marketing, situando al cliente en el centro y adaptándose a él, trasladado a la gestión del talento y de las personas.

- Trabajar en colaboración, en cocreación. Las personas no quieren trabajar en una empresa, quieren trabajar con una empresa.
- Prioridad en políticas de bienestar. La cultura organizacional pasa a ser la cultura del bienestar. Las propuestas de valor atractivas para los empleados pasan por dotar de políticas de bienestar en todas sus dimensiones. Políticas de bienestar personalizadas. La mejora en el bienestar de los empleados, según el informe Harvard University de 2023, se traslada a resultados en la empresa: se incrementa un 37 % las ventas, un 31 % la productividad, se reduce un 19 % los errores, incrementa un 15 % la creatividad y se reduce un 25.5 el absentismo.
- Promover la empleabilidad. No es dar empleo de por vida, es dotar de empleabilidad permanente. Es un aprendizaje constante en conocimiento, en habilidades y en valores.
- Hacer ver que no es ir simplemente a trabajar, es crear, es vivir experiencias en la empresa. Disfrutar y aportar lo máximo de cada uno.

11. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía incluye estudios recientes sobre gestión de talento, libros de referencia en gestión de personas y artículos de expertos en el campo, proporcionando un marco teórico y práctico para entender y aplicar los conceptos de empresa aspiracional.

Álvarez de Mon Montoliu, Á. (2018). La Importancia de la Persona en las Empresas Familiares. [En línea] Disponible en: https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27352/TFG_AL

APD (2023). V Congreso Internacional de RRHH. Human Lives Matter. Razones por las que seguir apostando por las personas. Sevilla.

Arenas, M. (2024). Tendencias en RR.HH. para 2025: desafíos y oportunidades. Disponible en: https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos/?utm_source=chatgpt.com

Cano, J. L. (2019). Responsabilidad social corporativa en las pymes: Desafíos y oportunidades. Editorial UOC, Barcelona.

Cárdenas Rodríguez, A.I. (2020). Buenas prácticas de Recursos Humanos en las empresas familiares. Estudio de las empresas más reputadas de España. Universidad Internacional de Andalucía.

Casilla Sierra, D. (2013). El éxito empresarial y las buenas prácticas de recursos humanos. [En línea] Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/el-exito-empresarial-y-las-buenas-practicas-de-recursos-humanos/>

Cavana, J.M., Roca, J.M. (2024). Carrera y talento senior 2023. Fundación Haz. Madrid.

Claver Cortés, E., Gasco Gasco, J.L. y Llopis Taverner, J. (1995). Los recursos humanos de la empresa: Un enfoque directivo, Ed: Civitas, Madrid.

Deloitte (2024). 2024 Tendencias Globales de Capital Humano. Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/HC_TRENDS2024.pdf?utm_source=chatgpt.com

Díaz, R. (2024). 10 tendencias en gestión de personas para 2024. Disponible en: https://www.futureforwork.com/10-tendencias-en-gestion-de-personas-para-2024/?utm_source=chatgpt.com

Dolan, S., Valle, R. y López Cabrales, R. (2014). La Gestión de las personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. Ed. Mc Graw Hill.

Eneas Consultores (2024). Estrategias innovadoras en la gestión del talento en 2024. Disponible en: https://www.eneasconsultores.com/estrategias-innovadoras-de-gestion-del-talento-en-2024/?utm_source=chatgpt.com

Gartner (2023). En qué se centrarán los RR. HH. en 2024. Disponible en: https://www.gartner.es/es/articulos/en-que-se-centraran-los-rrhh-en-2024?utm_source=chatgpt.com

García, E. (2019). Responsabilidad social corporativa: Teoría y práctica en España. Ediciones La Catarata, Madrid.

García, S., & López, J. (2018). Innovación y creatividad en la empresa española. McGraw Hill, Madrid.

González, C. (2024). Principales tendencias en RRHH y Gestión de Personas para el 2024. Global Human Consultants. Disponible: https://globalhumancon.com/principales-tendencias-en-rrhh-y-gestion-de-personas-para-el-2024/?utm_source=chatgpt.com

González, R. (2021). Bienestar y desarrollo profesional: Un enfoque práctico. Editorial Tecnos, Madrid.

Gómez, B. (2022). Inclusión y diversidad en la empresa española. Editorial Reverté, Barcelona.

Gómez, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2008). Gestión de recursos humanos. Pearson, octava edición. Madrid.

Grant Thornton (2022). Women in Business. La Era del Talento Diverso. Madrid.

Herrera, E. (2021). Sostenibilidad y empresa: del discurso a la acción. Ediciones Pirámide, Madrid.

Herrero, M. (2018). Liderazgo y gestión del talento en tiempos de cambio. Editorial Tecnos, Madrid.

Human Age Institute (2023). Las empresas sostenibles dejan huellas positivas. Manpower Group. Madrid.

Jiménez, D. (2022). Creatividad y empresa: Impulsando la innovación. Ediciones Pirámide, Madrid.

Learnlight (2022). El Futuro del Trabajo. Reinventar el lugar de trabajo tras la pandemia. Business Reporter. Madrid.

López, B. & Fernández, A. (2018). Gestión de recursos humanos: De teorías a prácticas. Editorial Deusto, Barcelona.

Luna, A. (2019). Desarrollo de talento humano y competitividad. Wolters Kluwer, Madrid.

McKinsey & Company (2024). La forma del Talento en 2023 y 2024. Disponible en: https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-forma-del-talento-en-2023-y-2024/es?utm_source=chatgpt.com

Manfredi, J.L. (2 de junio de 2022). Nuevos desafíos para la gestión del talento. [En línea] Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/02/escuelas_de_negocio/1654193344_313911.html

Manpower Group (2024). Estudio de Desajuste del Talento. Barcelona

Manpower Group España (2022). Estudio de Talento Senior de España. Barcelona.

Manpower Group (2023). The New <human Age. Barcelona.

Manpower Group (2024). The Age of Adaptability. Barcelona.

Martín, C. (2018). Bienestar laboral: Cómo las empresas españolas cuidan a sus empleados. Ediciones Pirámide, Madrid.

Martínez, J. (2024). Tendencias Globales de Talento 2024. Disponible en: https://www.deel.com/es/blog/tendencias-en-recursos-humanos/?utm_source=chatgpt.com

Martínez, P. (2022). La nueva era del talento junior en España. Editorial Complutense, Madrid.

Mas, M., Quesada, J., Pascual, F. (2023). Mapa de Talento en España 2023. COTEC, Madrid.

Morales, F. (2021). Emprendimiento e innovación en España: Casos de éxito. Ediciones Pirámide, Madrid.

Moreno Mendieta, M. (27 de octubre de 2022). El auge del bienestar corporativo para mimar y proteger a la plantilla. [En línea] Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/26/companias/1664201240_563171.html

- Multinacionales con España (2024). Tendencias y desajustes del talento, Madrid.
- Navarro, C. (2018). Estrategias de innovación para el crecimiento empresarial. Editorial ESIC, Madrid.
- Pérez, C. (2022). Nuevas tendencias en la gestión del talento. Wolters Kluwer, Madrid.
- Pérez, F.J., Padro, C. (2023). Talento en el tejido empresarial andaluz. Confederación de Empresarios de Andalucía. Sevilla
- Puchol, L. (2000). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Editorial Díaz de Santos, Madrid, 4ª edición.
- Ramos, J. (2019). Transformación digital y recursos humanos. Editorial UOC, Barcelona.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (ed. 23a).
- Rica, C., Del, R., Ferroviál, P. C., & Bank, M. G. T. (2019). Las 100 empresas y los 100 líderes con mejor reputación en España. 2019.
- Rodríguez, M. (2017). Cultura organizacional y desempeño: El caso de las PYMEs en España. Editorial UOC, Barcelona.
- Ruiz, L. (2021). La empresa humanista: Valores para una globalización sostenible. Plataforma Editorial, Barcelona.
- Sanz, L. (2020). Liderazgo transformacional: Claves para una dirección inspiradora. Editorial Reverté, Barcelona.
- Soto, E. (2020). Liderazgo y responsabilidad social: Integrando valores. Editorial ESIC, Madrid.
- Taxdown (2024). El futuro de los beneficios para empleados. Un estudio de satisfacción y prioridades de RRHH. Madrid.
- Torres, A. (2020). Liderazgo y motivación de equipos. Esic Editorial.
- Torres, P. (2020). Empresas que cambian el mundo: Casos de innovación social. Editorial Almuzara, Córdoba.
- Vega, R. (2019). Desarrollo sostenible y empresas: Un enfoque práctico. Ediciones Paraninfo, Madrid.

Vargas, F. (2021). El futuro del trabajo y la gestión de talento. Editorial Deusto, Barcelona.

Yoldi, M. (4 de octubre de 2022). Escuchar a la plantilla es el gran valor actual de la gestión del talento. [En línea] Disponible en: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/10/04/companias/1664872518_225937.html

Este informe no solo busca informar, sino también inspirar a las organizaciones a transformarse en entidades donde el talento no solo desea entrar, sino también crecer y prosperar. La finalidad es que se conviertan en verdaderos lugares de aspiración para las actuales y futuras generaciones de trabajadores.

Financiado por:

