



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES**

**Gestión del talento: revisión y propuesta para atraer y
retener el talento.**

Autora: Laura Moreno Gómez

Directora: Marta Domínguez

Madrid

2021/2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. DEFINICIONES.....	3
1.2. EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SITUACIÓN ACTUAL.....	5
2. ESTRATEGIAS PARA ATRAER Y RETENER EL TALENTO	7
2.1. EMPLOYER BRANDING.....	7
2.2. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO.....	12
2.3. SALARIO EMOCIONAL	15
3. PROPUESTA	20
3.1. CONTEXTO.....	20
3.2. MENTAL HEALTH MANAGER (MHM)	23
4. RESULTADO	25
4.1. LÍNEAS FUTURAS	25
4.2. LIMITACIONES.....	25
5. CONCLUSIONES	26
6. BIBLIOGRAFÍA	28

1. Introducción

En el mundo de constantes cambios que estamos viviendo, que sigue girando sin remordimientos por aquellos que no siguen el ritmo, tenemos que adaptarnos o apartarnos. Las reglas han cambiado: el talento es escaso y hay que pelear y salir a buscarlo. Según un estudio realizado por ManpowerGroup España (2021) “casi 7 de cada 10 empresarios tienen dificultades para encontrar el Talento con las habilidades que necesitan. Es la peor cifra de los últimos 15 años”. Esto, sumado a que en España contamos con cerca de tres millones y medio de población en paro (INE, 2021), muestra que hay un claro problema en el mercado laboral.

Con el propósito de mejorar la captación y el mantenimiento de este talento tan escaso, se han ido poniendo en marcha distintos mecanismos a lo largo del tiempo, como puede ser el Employer Branding, salario emocional o propuestas de valor al empleado atractivas y competitivas. Todas ellas tienen puntos positivos si se aplican de manera correcta al empleado al que nos estemos dirigiendo, teniendo también en cuenta los valores de la empresa que queremos potenciar.

En este trabajo se abordará la importancia de saber identificar, atraer y retener el talento, que es el mayor capital que posee una empresa, ya que las personas son las que aportan valor a las organizaciones y también los estandartes de los valores de las empresas. También incluirá una propuesta para conseguir este capital humano tan importante y despertar en el mismo las ganas y motivación necesarias para permanecer en la organización. Esta propuesta pasa por la inclusión de una nueva figura, a la que hemos denominado Mental Health Manager, con formación en Psicología, que se encargará de cuidar la salud mental de los colaboradores en horas de trabajo para un mejor desarrollo de los empleados, lo que repercutirá en el rendimiento y la eficacia de su trabajo al mismo tiempo que mantendrá la motivación. Esto favorecerá la atracción de la compañía para el talento externo y mantendrá el talento interno.

Es un objetivo difícil, aunque no imposible, y muy necesario para la prosperidad de una empresa en un mundo en el que no hay tiempo (y sí muchos competidores) para perder el talento.

1.1 Definiciones

La palabra “talento” proviene de *talentum* en latín y *tálaton* en griego, que daba nombre al plato de la balanza donde se pesaban las mercancías, ya que el peso de esta determinaba su precio. Posteriormente dio nombre a una moneda de gran valor. La concepción de talento como una virtud o signo de inteligencia surgió a partir del Nuevo Testamento, en los evangelios de Lucas y Mateo, donde se confirma que un hombre reparte unos talentos (usado para designar una moneda) y se va de

viaje, y cuando vuelve, algunos de los hombres habían invertido esa moneda y habían obtenido cuantiosos beneficios (López, 2017).

El término “gestión del talento humano” fue acuñado por McKinsey & Company en 1997 (<https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>) aunque no ha adquirido especial relevancia hasta estos últimos años, donde la escasez del talento y la necesidad de este han llevado a las compañías a reflexionar sobre su estrategia. En el presente trabajo, se usará la definición propuesta por la Society for Human Resource Management (SHRM) como “la puesta en práctica de estrategias o sistemas integrados diseñados para aumentar la productividad del lugar de trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, conservar y aprovechar a las personas con las habilidades y aptitudes requeridas para resolver las necesidades actuales y futuras del negocio empresarial”.

Otro concepto importante a tener en cuenta sería el de “atraer el talento”. La Real Academia Española (RAE) define el término “atraer” como “Dicho de una persona o de una cosa: hacer que acudan a sí otras cosas, animales o personas”. Este término, llevado al campo de la Psicología Organizacional, haría referencia al hecho de propiciar que el talento acuda a la organización, y correspondería a todas aquellas medidas que se toman desde el departamento de Recursos Humanos para que la empresa sea deseada por el conjunto de la sociedad (potenciales talentos) o por un determinado sector (talento específico que busca la empresa). Atraer a candidatos con un alto nivel de rendimiento es un objetivo vital en la selección de personal y, en general, para el éxito de la organización (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin y Jones, 2005).

Un último concepto a valorar es el de “retención del talento”. La RAE define retener en su primera acepción como “Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca”. En el ámbito empresarial, esto implica maximizar el atractivo de la empresa para que los talentos que ya están colaborando en la ella no sientan la necesidad o el deseo de abandonarla. Las estrategias para fidelizar al empleado son variadas y han ido cambiando con el tiempo. La creación de una cultura y mentalidad de retención es algo que necesita ser adoptado por toda la compañía (ManpowerGroup Solutions, 2015).

1.2 Evolución del talento humano y situación actual

El talento es un bien cada vez más escaso, lo que ha dado lugar a una batalla por su captación (Michaels, Handfield-Jones y Axelrod, 2003) entre las distintas compañías, implementando distintas estrategias de atracción y retención de este capital humano. Aunque estas estrategias han ido variando a lo largo del tiempo, a continuación, destacamos tres motivos por los que la gestión del talento humano ha necesitado sufrir una revolución:

- **Globalización:** entendiendo este concepto como “una ampliación, profundización y aceleración de la interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea” (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, 2013). Esta economía globalizada ha supuesto una apertura de los mercados, aumentando la competencia y obligando a las empresas a asumir nuevas estrategias para conseguir el mejor talento. Tener (y retener) el mejor talento repercute en un aumento de la eficacia y productividad de la compañía, lo que generará una visión más positiva de la misma y facilitará el proceso de atracción.
- **Cambio demográfico:** se estima que en 2025, hasta el 75% de la fuerza empresarial se sostendrá en los *millennials*, aquellas personas nacidas entre 1980 y el 2000 (Bezos, 2017). Esto implica un cambio de paradigma, ya que no solo están muy cualificados sino que serán empleados como armas arrojadizas en esta batalla por el talento, ya que el cambio de patrón demográfico tiende a la disminución de los nacimientos. Esto lo podemos observar en el siguiente gráfico sobre la tasa bruta de natalidad en España.

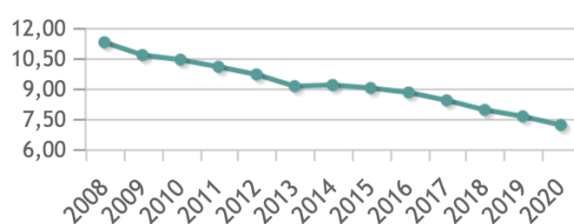


Gráfico extraído del Instituto Nacional de Estadística (2020). Por mil habitantes.

- **Nuevas tecnologías:** el avance tecnológico ha impulsado que las necesidades (y exigencias) de los colaboradores cambie; y también las herramientas empleadas hasta ahora. Esto fue más palpable hace dos años, época en la que tuvimos que permanecer encerrados en casa debido a una pandemia global pero las empresas no podían detener su producción, por lo que hasta el 75% de los departamentos de Recursos Humanos tuvieron que seguir los procesos de selección de manera remota (información de Randstad citada en Mas, 2021). La tecnología es factor necesario, aunque no suficiente, para la supervivencia de la empresa; además son

indispensables, para el buen funcionamiento de la misma, la innovación y el talento (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, 2013).

Tampoco nos podemos olvidar de la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 2020 por la propagación internacional del Covid-19, hecho que generó un terremoto organizacional a nivel global. Esto conllevó la disminución de 114 millones de empleados con respecto a la tasa de ocupación de 2019 (Organización Internacional de Trabajo, 2021), siendo esta reducción más elevada en el caso de las mujeres y de los trabajadores jóvenes. En el siguiente gráfico se plasma la estimación de empleo en el hipotético caso en el que no hubiese habido pandemia.

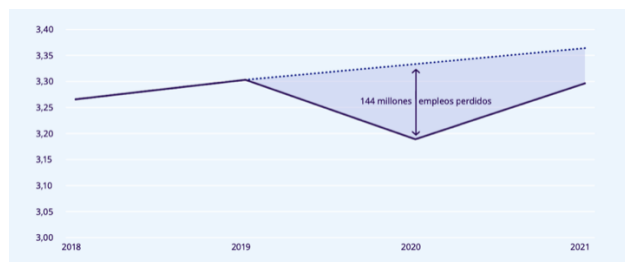


Gráfico obtenido de la Organización Internacional del Trabajo, (2021). Ocupación: miles de millones de empleos.

Esto supuso una bajada de ingresos provenientes del trabajo a nivel global. Traducido en cifras, esta disminución sería del 8,3%, lo que equivaldría a 3,7 billones de dólares o al 4,4% del PIB mundial (Producto Interior Bruto), siendo las Américas la zona donde más disminuyeron los ingresos, y Asia y el entorno del Pacífico donde menos.

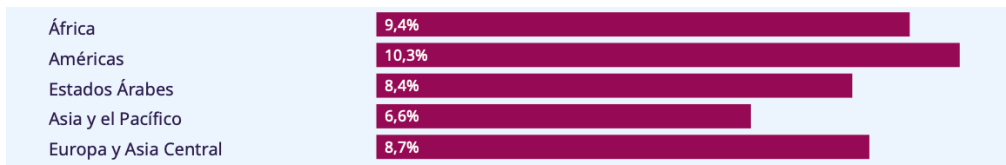


Gráfico obtenido de la Organización Internacional de Trabajo (2021). Sin tener en cuenta las medidas de apoyo para garantizar los ingresos.

Debido a estas razones, atraer y retener el talento humano se ha vuelto fundamental en el periodo actual, ya que el principal activo de una empresa es su capital humano. Esto es lo que asegurará la supervivencia de la empresa y su ascenso en el panorama actual.

2. Estrategias para atraer y retener el talento

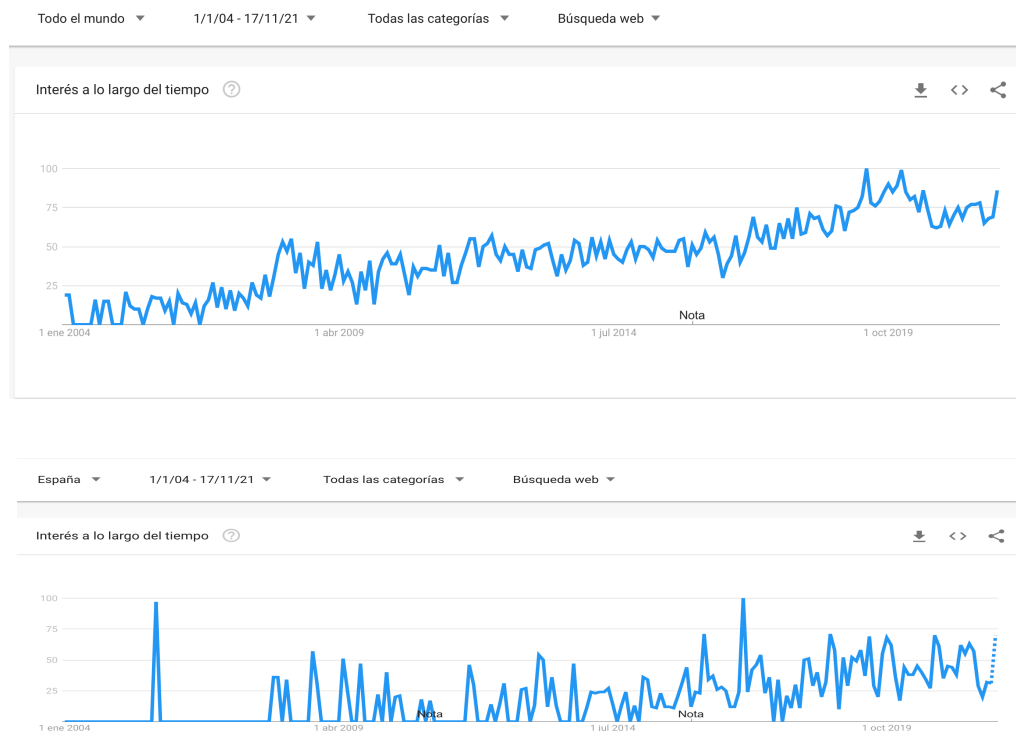
2.1 Employer Branding

El Employer Branding (o marca del empleador) es una estrategia que ha ido adquiriendo importancia en los últimos años y que consiste en combinar el marketing con el ámbito de los Recursos Humanos.

El marketing es definido como “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos de manera que beneficien a toda la organización”, según la A.M.A (American Marketing Association). En el contexto de la empresa, y más concretamente en el ámbito de los Recursos Humanos, el valor no se crea, comunica y entrega a los clientes, sino a la empresa. Se trata de que cada organización se convierta en una marca con su propia cultura y valores bien definidos, comunicados de manera eficiente con el objetivo de atraer talento y, a la vez, mantenerlo y motivarlo.

El concepto de Employer Branding es bastante reciente, pues la primera definición que se dio fue en 1996 por parte de Amber y Barrow como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora”.

Ya entrando en el siglo XXI, este concepto ha ido adquiriendo más relevancia, como podemos observar en este gráfico sobre las búsquedas realizadas en Google con el concepto de “Employer Branding” entre enero del 2004 y noviembre del 2021.



Fuente: Google Trend

Como se puede apreciar, ha habido un aumento progresivo de la popularidad de este término, que cada vez es más utilizado por las empresas alrededor del globo terráqueo debido a la enorme utilidad de esta técnica para gestionar el principal activo de las organizaciones: el talento.

En España es un concepto que no llega hasta principios de siglo, concretamente en 2004, ya que se implementa esta estrategia en la empresa Banesto (People Matters, 2015), aunque los reconocimientos llegarían posteriormente. A partir del 2008 comienza en nuestro país un aumento de la curiosidad por este concepto, coincidiendo con la crisis económica que se inicia ese mismo año, pudiendo deberse a la desesperación por encontrar a los mejores trabajadores en mitad de las turbulencias que se estaban produciendo en el sector laboral. Es en 2009 cuando sale a la luz el primer libro sobre Employer Branding en español: *Employer Branding – La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*, escrito por Alfonso Jiménez. A partir de este momento se puede observar en las gráficas un aumento progresivo de la popularidad del término, a medida que se van implantando y analizando los beneficios al tiempo que se investiga más sobre los factores de crecimiento de las empresas.

La expectativa es que la marca creada por la empresa exprese los valores y la cultura que les define, y que esta cale tanto en sus trabajadores actuales como en aquellos potenciales, con el objetivo de que se puedan identificar con estos valores y hacerlos propios, llegando a comprometerse con ellos. El fin último consiste en retener a su plantilla a la vez que se atrae este bien tan escaso que es el talento; y esto, a su vez, llevaría a que la empresa reforzase su efectividad y posición en el mercado. Por ello, Gómez-Landero (2013, citado por Horstmann y Martín, 2018) habla de la doble vertiente del Employer Branding: por un lado, interna (retención del talento), para los empleados que ya forman parte de la compañía, para que sientan la empresa como su proyecto y se identifiquen con ella, con la expectativa de conseguir unos empleados motivados que quieran formar parte de la organización. Por otro lado, cuenta también con una vertiente externa (atracción del talento), para que los potenciales colaboradores se sientan atraídos por el mensaje enviado por la organización, que no es fruto del azar, sino que la empresa ha preparado con extremo detalle para captar un perfil determinado, controlando en la medida de lo posible las percepciones de este desde diversos puntos de vista.

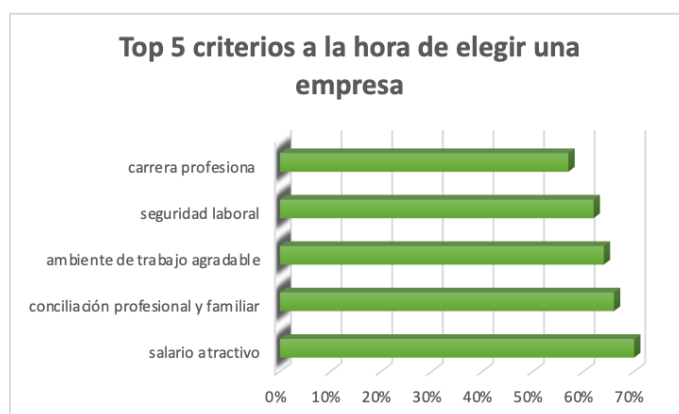
Serna (2009, citado por Horstmann y Martín, 2018) también hace referencia a esta doble variante, introduciendo como elemento clave la comunicación de la marca de la empresa. El Employer Branding externo debe comunicar una imagen “realista y honesta” de sí misma, ya que es importante que los empleados puedan formarse unas expectativas y una idea de lo que sería trabajar en esa compañía. Es importante que sea honesta, pues una vez entren a trabajar deben sentirse respaldados por la organización; si perciben que la imagen que les ha sido vendida no se corresponde con la realidad del día a día, pueden sentirse estafados, lo que haría que la imagen que transmitiesen de la marca fuese contaminada por este sentimiento de engaño. Otro punto importante de transmitir

la marca de la empresa honestamente, determinando claramente qué se está buscando y qué se está ofreciendo, es que solo apliquen al trabajo aquellos colaboradores cuyos valores e ideales concuerden con los de la compañía; es decir, aquellos que estén realmente motivados a aportar a esa organización. Esto reduciría los gastos de reclutamiento al disminuir la rotación de la empresa. El Employer Branding interno consistiría en la comunicación interna a los colaboradores que están “viviendo” esa marca, y que serán los embajadores de la misma para transmitirla al exterior, tanto a su círculo como a los clientes con los que tengan trato directo. Este es un aspecto de vital importancia, pues lo que cuenta una persona fruto de su experiencia directa tendrá apariencia de mayor fiabilidad, de forma que gran parte del éxito de la empresa recae en la experiencia de los colaboradores en la misma. Debemos destacar la necesidad de que ambas vertientes coincidan para que el resultado final sea positivo y beneficioso para la organización.

Para implementar esta estrategia hay que seguir unos pasos; el Employer Brand Research 2021 propuesto por Randstad establece 9 pasos, que en el presente trabajo hemos decidido agrupar dentro de las 4 fases que establece el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2021):

- **Descubrimiento de los atributos del empleador:** Implica descubrir cómo es percibida la marca empleadora.
 - Auditoría del Employer Brand actual: se hace un estudio sobre la percepción externa que se tiene de la marca, qué opinan y cuáles son los valores que destacan desde la visión externa.
 - Entrevista a empleados y jefes: percepción interna que se tiene de la marca; es decir, de la organización. En este apartado también es importante preguntar por aquellos aspectos que según la plantilla se deberían cambiar o con qué valores no se sienten identificados. También, solicitar propuestas sobre cómo mejorar la imagen de la empresa para que se sientan parte de ella, hacerles ver que son escuchados y tenidos en cuenta.
 - Evaluación de la competencia: es importante analizar los valores que tiene la competencia y, especialmente en estos tiempos, donde hay tantas opciones en el mercado, buscar opciones originales a la vez que efectivas.
- **Análisis, interpretación y creación de la propuesta del valor al empleado:** es fundamental ver qué demanda el mercado y qué puede ofrecer la empresa.
 - Realización de un estudio de mercado externo: es importante ver qué demanda el mercado actual para atraer al mejor talento y al perfil más idóneo para la organización. Es un aspecto imprescindible, ya que la marca del empleador debe ir dirigida a su público objetivo para que el resultado sea positivo, y lo suficientemente ajustada a las necesidades actuales para captar la

atención de dicho público. Aquello que buscan los empleados es muy variado, y se puede ver modificado por las circunstancias contextuales. En España, de acuerdo al estudio de Randstad de 2021, el criterio más importante para un trabajador a la hora de elegir una empresa consistía en un salario atractivo (70%), seguido de la conciliación profesional y familiar (66%) y de ambiente de trabajo agradable (64%). Con un porcentaje ligeramente inferior, aparece el criterio de seguridad laboral (62%) y, por último, tenemos la posibilidad de hacer carrera profesional en la



empresa (57%). También hay que tener en cuenta el público al que queremos dirigirnos, pues la propuesta debe ser diferente dependiendo del perfil, ya que las necesidades de cada uno son distintas; por ejemplo, las nuevas generaciones son menos leales a la empresa: del 27% de empleados que tenían previsto cambiarse de empresa en 2021, el 65% tienen una edad comprendida entre 18-34 años. También las circunstancias sociales son indicadores a tener en cuenta: en 2020 sufrimos la experiencia del COVID-19, que varió la situación laboral al 47% de la población española, pero aquellas organizaciones que respaldaron a sus empleados durante la pandemia y supieron controlar la situación, han aumentado la lealtad de sus trabajadores, situándose en el 62% el porcentaje de los empleados que sienten más lealtad hacia su empresa (Randstad, 2021).

- Creación de los pilares de la marca y de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE): consiste en originar los valores y la cultura que va a tener la empresa una vez se ha tenido en cuenta todo lo anterior. Qué va a priorizar, qué va a ofrecer a sus colaboradores y qué van a aportar los colaboradores a la empresa, transmitiendo en todo momento el mensaje central de la marca que se ha definido. También se sentarán las bases del contrato psicológico que se ofrecerá, vital para atraer y retener el talento, ya que de esto dependerá el compromiso entre empleado-empendedor.
- **Implementación y comunicación de la marca del empleador:** una vez la marca está creada, es importante analizar qué recursos son necesarios para implementarla y comunicarla, tanto a los

trabajadores actuales como a los potenciales. La implementación de la marca debe ser consistente y honesta.

- Desarrollo de los recursos estratégicos y creativos de su Employer Brand: una vez se elabora la imagen que quiere crear la organización, hay que estudiar los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es necesario marcar una estrategia de actuación para conseguir el objetivo de atraer y retener el talento con esta nueva imagen de marca.
 - Lanzar la Employer Brand de manera interna: es imprescindible conocer la opinión los trabajadores sobre la visión de empresa que se va a lanzar: si se siguen viendo representados por los nuevos valores y si esto es causa de motivación o, si por el contrario, les hace sentir desvinculados de la marca. No se puede perder al talento ya contratado, hay que retenerlo, por lo que su visión será muy importante. Este punto está estrechamente ligado a la vertiente interna del Employer Branding que mencionábamos anteriormente.
 - Lanzar la Employer Brand de manera externa: es importante promocionar esta nueva identidad para que llegue a la mayor parte posible del público objetivo establecido. Será muy interesante establecer una “marca” para cada tipo de trabajador potencial (si buscamos recién graduados, programas en las universidades, por ejemplo) ya que, incluso antes de entrar en la compañía, se sentirán tenidos en cuenta e importantes para la organización.
- o **Medición, mantenimiento y optimización:**
- Medición, evaluación y optimización: es necesario comprobar la efectividad de la marca creada y puesta en marcha, mediante encuestas, revisando la ratio de rotación de la empresa, la rapidez en cubrir los puestos vacantes o en la recepción de solicitudes. Si no se obtienen los resultados planeados, es importante detectar el fallo y replantear la estrategia.

Los beneficios han sido múltiples; volviendo al Employer Brand Research 2021 elaborado por Randstad, las empresas que no han desarrollado una marca potente pueden llegar a pagar salarios hasta un 10% más altos, el 96% de los trabajadores reconoce que tener unos valores propios compatibles o en consonancia con los valores de la empresa es vital para sentirse satisfecho, y hasta un 50% de los encuestados aseguran que no trabajarían en una empresa con mala reputación, ni siquiera aunque el sueldo fuese mayor. Los managers están de acuerdo con la eficacia de esta herramienta, ya que el 80% asegura que, bien empleada, aumenta su capacidad para contratar a los candidatos idóneos ya que “las personas trabajan para una cultura, no para una empresa”.

A rasgos más generales, las prácticas de Employer Branding logran que el compromiso y el vínculo entre la empresa y sus colaboradores sea más fuerte, y gracias a esto aumenta la motivación

de los empleados y mejora el ambiente laboral, cuyo efecto directo es el aumento de la productividad y eficacia de la empresa. De la vertiente externa, podemos extraer que la marca resulta más atractiva, sube en los rankings y, con la ayuda de la promoción llevada a cabo por los trabajadores satisfechos y comprometidos con la empresa, el resultado será que el reclutamiento se vuelve mucho más eficaz y se conseguirá atraer a los mejores talentos.

2.2 Propuesta de valor al empleado (PVE)

Miriam Aguado y Yineth Avilés (2012), definen la propuesta de valor al empleado (de aquí en adelante PVE) como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada” con el fin de convertir a esa organización como empleador de referencia no solo para aquellos que buscan empleo, sino también para que los colaboradores de la misma empresa se sientan orgullosos de formar parte de dicha compañía. Carlos Goncer (2014) la define como “aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía. Muestra el ADN de la organización” y además recalca la importancia de que no sea solo un mensaje, sino que se demuestre en hechos (Goncer, 2014) y que estos sean veraces (Aguado y Avilés, 2012).

Es importante que se vean demostradas estas promesas en las acciones que lleve a cabo la empresa y que sean palpables en el día a día de la organización. Si hay una gran diferencia entre la promesa que se hizo en un principio con la PVE, como método para traer el talento, y la realidad cotidiana no se asemeja a este ofrecimiento (por ejemplo, prometer una flexibilidad horaria que una vez entra en el puesto de trabajo no tiene las facilidades que se prometían), tendrá un efecto contraproducente, no se conseguirá retener el talento y además se generará una imagen de la compañía como poco leal que afectará a la atracción del talento a largo plazo.

Hay que señalar que la PVE es un concepto continuo cambiante (Goncer, 2014). Existen atributos que varían en la empresa debido a que las circunstancias de la propia organización varían o porque las necesidades de los trabajadores cambian, y algo que antes generaba satisfacción, años después que ha dejado de ser así, por lo que esta característica de la propuesta ha de ser cambiada. Esto se puede observar si comparamos el Employer Brand Research realizado por Randstad en 2012, cuando empezaron a valorarse positivamente la flexibilidad en el trabajo y la gestión de la diversidad, atributos que nunca se habían considerado. También, comparándolo con el año 2021, la conciliación familiar y laboral ha pasado de no estar incluido en el top 5 de atributos imprescindibles en el 2012 a ser el segundo más valorado. Además, se puede comprobar que hay otros valores que se han mantenido constantes, como puede ser el salario; la posición puede variar dependiendo del año, pero siempre ocupa un puesto superior, lo que implica su alta consideración en términos generales. Por lo

que la PVE debe ir variando en función de aquellos valores que resulten reforzantes en ese momento y en relación con los colaboradores con los que se trabaje o se pretenda trabajar. No serán importantes los mismos atributos para un gerente de recursos humanos que para un enfermero, ni lo serán para una persona de la generación Z (de los 18-24 años) que para un boomer (personas entre 55-64 años), esto también viene reflejado en el Employer Brand Research (Randstad, 2019) ya que la generación Z da más importancia a una organización que aporte a la sociedad y tienen más probabilidades de quedarse en una empresa si se les ofrece la oportunidad de formarse. Los boomers, en cambio, lo que más valoran en un puesto de trabajo y que les motiva a continuar en el mismo es la seguridad laboral. Todos estos factores hay que tenerlos en cuenta a la hora de crear una PVE, pero tan importante es la estructuración y estrategia a la hora de generar una PVE como su efectiva comunicación (Aguado, 2019), tanto al talento que queremos atraer como al que queremos retener. Para obtener una visión actual de este fenómeno, hemos decidido analizar las páginas web de cuatro empresas denominadas las Big Four (Deloitte, KPMG, EY y PwC) para ver si estas grandes empresas, que resultan muy llamativas sobre todo para el talento joven, marcan unos valores o unas promesas. PwC realiza 5 promesas a todos aquellos candidatos que les interese formar parte de su equipo, y son:

- Actuamos con integridad: como hemos visto anteriormente, este es un punto muy importante para los jóvenes, que su trabajo tenga un impacto positivo.
- Nos preocupamos por los demás: fomentan el reconocimiento del trabajo, muy buena herramienta para retener el talento al mismo tiempo que apoyan el desarrollo de cada individuo (factor al que dan mucha importancia los jóvenes).
- Trabajamos todos juntos: el ambiente de trabajo agradable ocupaba el tercer lugar en el ranking de Randstad del 2021 en factores que buscan los empleados.
- Marcamos la diferencia: que lo definen como “generar impacto en los demás”, lo que puede ser útil sobre todo a la hora de atraer el talento.
- Reinventamos lo posible: se describen como una empresa innovadora y con la mente abierta.

Deloitte te recibe con la frase “Deloitte cuenta contigo” y a continuación te describe los pilares de su “promesa”:

- Aprendizaje y desarrollo: se apuesta por la formación como factor de atracción y retención del talento.
- Cultura: definida como “sólidos valores”, aunque no concretan cuáles exactamente.
- Impacto en clientes: “fomento de la innovación”.
- Impacto en la sociedad: añaden labores altruistas y de mejora de la sociedad, dirigido mayoritariamente a los más jóvenes.

- **Compensación:** son los únicos que dan importancia a la retribución y añaden “salarios competitivos”. Esto es importante, ya que uno de los criterios determinantes a la hora de buscar trabajo es precisamente el salario competitivo.
- **Salud y bienestar:** también son los únicos que incluyen esta conciliación entre la vida personal y la profesional (número dos en el Employer Brand Research de 2021).

KPMG confía en 4 valores que para destacar dentro de las consultoras:

- **Compromiso social:** donde acentúan el papel de su fundación como manera de aportar a la sociedad.
- **Integridad, buen gobierno y calidad:** son los primeros en incluir la ética y la independencia como elemento distintivo, pese a que estos no están considerados como factores relevantes en el panorama actual del empleo.
- **Talento, diversidad e inclusión:** donde se engloban muchas de las características que se buscan en las organizaciones actuales.
- **Medio ambiente:** también son pioneros en incluir el impacto ambiental entre sus pilares distintivos.

Por último, EY ofrece:

- **Desarrollo profesional personalizado:** al desarrollo profesional que de una forma u otra todas incluyen, desde EY se ha marcado la diferencia añadiendo el “personalizado”.
- **Flexibilidad y movilidad:** son los únicos en incorporar beneficios relacionados con la flexibilidad y también los únicos que mencionan el cambio generado por la Covid-19, apoyando el desempeño laboral desde donde cada uno se sienta más cómodo. Este tipo de medidas se han valorado muy positivamente en el 2021, aunque el criterio de “condiciones flexibles” ya entró en el top 5 en el 2018.
- **Beneficios:** especifican “bienestar físico, emocional, financiero y social”, lo que cubre varias necesidades de los colaboradores en el momento actual.

En consecuencia, yo definiría la propuesta de valor al empleado (PVE) como una promesa que hace la marca empleadora a sus colaboradores (o colaboradores potenciales), ofreciéndoles una visión de todos los beneficios que les puede ofrecer desde un punto de vistas personal esa compañía. Estos beneficios no son solo tangibles, como el salario pecuniario, sino que también se incluyen todos aquellos beneficios intangibles que revierten en la satisfacción de los profesionales, como puede ser la conciliación de la vida personal y familiar o aportar formación para fomentar que los trabajadores consigan su máximo potencial. Para que esta propuesta sea efectiva

para el fin del presente trabajo, atraer y retener el talento, debe haber un equilibrio entre ambos tipos de beneficios. Esta propuesta ha de contener aquellos aspectos que al trabajador le hacen sentir orgulloso de la organización en la que trabaja.

Los atributos presentes en la empresa que se van a exponer a los colaboradores tienen que contener una parte universal; es decir, aquellos beneficios que gustan a todos. Como se ha podido observar en el apartado anterior, estos atributos serían un salario competitivo, la posibilidad de conciliar la vida personal y profesional, un buen ambiente de trabajo, seguridad laboral y tener la opción de establecer una carrera profesional en la empresa, entre otros. Pero también es importante aportar unos atributos propios, originales, que distingan a la compañía del resto y que consigan convertir a la organización en un lugar especial dentro del panorama empresarial (Aguado, 2021).

2.3 Salario emocional

El salario emocional es un concepto relativamente nuevo, pero que supone un gran beneficio a las empresas si se utiliza de manera adecuada. Entre todos los beneficios que puede aportar, destacamos la retención de los colaboradores, pues se sienten atendidos y con las necesidades cubiertas. Se intensifica la lealtad hacia la organización a la que pertenecen y se sienten identificados con su cultura y con los valores que defienden. La motivación y expectativas son parámetros muy personales, varían con las personas y también con el momento de la vida en el que se encuentren; por ello, para que el salario emocional sea efectivo, lo primero que hay que hacer es conocer bien a los colaboradores, desde un punto de vista individual, saber cuáles son sus circunstancias y qué puede hacerles crecer no solo desde la perspectiva personal, sino también de manera profesional (Hurtado y Táquez, 2021).

Otro aspecto importante consiste en ser riguroso a la hora de incluir nuevos perfiles en un equipo. En la búsqueda y captación de talento, hay que saber qué perfiles se quieren atraer, ya que serán los que generen y al mismo tiempo patrocinen la cultura de empresa fuera de la misma. También hay que tener cuidado con intentar suplir la falta de un salario económico competitivo con la implementación de un salario emocional, porque no va a funcionar (Hurtado y Táquez, 2021). Lo ideal es mantener un equilibrio entre ambos tipos de salario.

Por un lado, tenemos el salario pecuniario, que lleva en las sociedades desde el origen de estas, aunque ha ido sufriendo transformaciones. Primero, la moneda de cambio era el trueque, en el que se cambiaban aquellas cosas que sobraban por aquellas que hacían falta, pero poco a poco las necesidades en las sociedades fueron creciendo. Así llegó la servidumbre y, aunque no había un salario, sí había un intercambio, pues el dueño debía alimentarlo y darle un sitio donde vivir a cambio de que sus tierras fueran cuidadas y su familia atendida. En la Edad Antigua, en Mesopotamia, el

salario se conformaba de una porción de trigo por jornada laborada; en Egipto, “todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad...” (texto privado del Antiguo Imperio). En el imperio romano se introdujo el *salarium*, palabra de origen latín de la que proviene el actual término de “salario”, ya que a los trabajadores se les pagaba con paquetes de sal debido a su importancia en la época por sus cualidades para mantener los alimentos, detener hemorragias o desinfectar heridas, aparte de sus propiedades para sazonar las comidas y evitar la deshidratación (Gómez Bravo, 1967).

Poco a poco, las transacciones se fueron haciendo más complejas y llegó la moneda como objeto dotado de valor que servía para el intercambio de bienes.

Esto nos hace llegar al momento actual, donde el salario, entendido como “cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena” (RAE), está regulado legalmente. Concretamente, en el caso de España se fija el salario mínimo para el 2021 en el Real Decreto 817/2021, de 28 de septiembre, aunque también se pueden encontrar referencias al salario en otros textos jurídicos como en la Constitución Española (norma suprema de España), en el art. 35, donde se recoge el derecho a tener un salario “suficiente”.

El salario siempre ha servido para cubrir las necesidades de los trabajadores, pero actualmente las necesidades no son solo económicas y el dinero no es suficiente para cubrir las nuevas necesidades que han ido surgiendo estos últimos años: las necesidades psicológicas de las personas.

España ha sido uno de los países europeos donde más ha afectado mentalmente la pandemia de la Covid-19. El aumento de cuadros de ansiedad o depresión se vieron aumentados entre un 25-30% (La Vanguardia); por este motivo, el salario emocional es una de las estrategias más beneficiosas tanto para empleados como para empleadores en la época actual.

En distintas teorías a lo largo del tiempo hemos podido ver cómo se situaba al salario económico como un factor motivacional, y es cierto que el salario genera una motivación, pero solo a corto plazo; es decir, motiva mientras la persona se adaptaba a su nuevo salario. Una vez el colaborador se ha acomodado a tener ese salario, ya no contaría como factor motivador, y tampoco como factor de insatisfacción, pero no genera satisfacción. La comparación podría ser a la de comprar un coche, o un juguete a los niños pequeños: hace mucha ilusión cuando se recibe, pero cuando uno se acostumbra (o le ofrecen algo mejor), la capacidad de satisfacción pierde todo su sentido.

La definición de salario emocional no es unánime, y han sido varios los autores que han propuesto la suya propia desde principios de siglo, pero en el presente trabajo me gustaría rescatar tres de ellas que analizan de manera integral el gran fenómeno que encierra este concepto y cómo ha ido variando a lo largo de los años. María Teresa Rocco (2009) lo define como “factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización”. Por otro lado,

Claudia Gómez R. (2011) habla del salario emocional como “lo que la organización puede ofrecer a los empleados y que hace la diferencia entre esta y su competencia”. La más completa podría ser la definición que expone Michelle Montalvo Poveda (2018), que define este tipo de salario no pecuniario como el “conjunto de beneficios intangibles que entrega la empresa a sus colaboradores en forma de refuerzo para la remuneración económica, se implementa con el objetivo de complementar el sueldo tradicional a través de compensaciones no económicas, y finalmente para generar en los colaboradores fidelidad y compromiso hacia la organización”.

Todas ellas hablan de un papel vital del salario emocional, de la fidelidad que genera en los colaboradores que lo experimentan; es decir, de la retención del talento. Lo que consigue esta estrategia es generar un vínculo emocional en los colaboradores al sentirse valorados, tenidos en cuenta y cuidados. Esto aumenta la satisfacción y la motivación en el trabajador, lo que a su vez genera la retención del talento, un aumento en el rendimiento y, a su vez, una idea positiva de la empresa en la que está trabajando.

Un aumento del rendimiento individual supone un aumento de la rentabilidad de la empresa y el consiguiente crecimiento de esta. Esto implica que la empresa resulte más atractiva y la atracción del talento sea más accesible, pues serán los propios candidatos los que estén interesados en trabajar en dicha organización. Al mismo tiempo se está enviando otro mensaje: las personas que trabajan ahí, satisfechas, con todas las necesidades cubiertas, tendrán compañeros con formaciones semejantes con los que compartir esta idea positiva de su lugar de trabajo, lo bien que son tratados, lo valorados que se sienten..., lo que puede generar una vinculación emocional entre la empresa y este trabajador que no forma parte de la organización ni se lo había planteado hasta ese momento.

En el presente trabajo, entendemos que el salario emocional contiene dos vertientes: por un lado, un impacto individual y, por otro, uno más grupal. En la esfera individual, este nuevo concepto permite a la persona sentirse valorada, respetada y tenida en cuenta, lo que hace que crezca su satisfacción tanto consigo mismo como con la organización en la que trabaja. Siente que tiene un valor y que su entorno le está ayudando a crecer no solo en el ámbito profesional, sino también en el personal. Le ayuda a sentirse completo. Esta satisfacción hace que aumente su motivación en el desempeño de su labor, lo que implica que su eficacia aumente. En este punto es muy importante que sus logros sean reconocidos (parte del salario emocional), lo que actuará como reforzador del vínculo entre la persona y la organización y potenciará la fidelización y, en consecuencia, la retención del talento, aspecto vital para la prosperidad de una organización. Aquello que satisface y motiva a una persona es algo muy personal que depende de diversos factores, como el momento de la vida en el que se encuentra, historia personal y distintas circunstancias que rodean al trabajador; habrá que individualizar esta estrategia lo máximo posible, conociendo los talentos que hay en la compañía, para que sea lo más eficaz posible.

En la esfera grupal, el salario emocional fomenta la creación de entornos favorables. Dentro de toda organización hay un plano relacional, ya que las empresas están formadas por personas que tienen que cooperar en mayor o menor medida para lograr unos objetivos. La satisfacción y motivación que hemos comentado anteriormente favorecerán un clima tranquilo, idóneo para que cada persona se encuentre con la libertad y el derecho de dar su opinión. Así, la lluvia de ideas será mayor, y el resultado más completo. Por otro lado, el ambiente de la empresa también está marcado por, y a su vez marca, la cultura y los valores que defiende la compañía, lo que se transmitirá al exterior de sí misma y determinará su imagen para atraer nuevos talentos. Queramos o no, la vida emocional acompaña a los trabajadores veinticuatro horas al día, y eso incluye su presencia en el espacio de trabajo, por lo que es mucho más satisfactorio y rentable (para ambas partes) empoderar esta vida interna y explotarla para crear vínculos y entornos de trabajo favorables.

Después de revisar la variada bibliografía sobre este concepto, hemos extraído algunos ejemplos de este salario emocional:

- **Conciliación:** el equilibrio entre la vida personal y la profesional es cada vez un reclamo mayor entre las nuevas generaciones, que no ven el trabajo como un ente principal en su vida sino como una parte más de la misma. Con medidas como flexibilizar la jornada, permitir el teletrabajo, vales de comida, guardería en el trabajo (en algunas también se está implantando la posibilidad de llevar mascotas) o fomentar políticas de desconexión se busca una mejor calidad en la vida del empleado al integrar dos partes fundamentales de su vida, lo que genera un compromiso con el ámbito laboral. Estas técnicas, cuanto más novedosas sean, más llamarán la atención de talentos potenciales, con lo que el reclutamiento será más fructífero.
- **Sentirse valorado:** reconocer sus logros y avances, hacer sentir al empleado que es parte de la empresa teniendo en cuenta su opinión, y que se sienta respaldado por la organización, ya que está sacrificando su tiempo y su esfuerzo. Para que esto sea tangible, es necesario hacer que las personas participen y se involucren en la organización, algo que se puede conseguir realizando distintas actividades a lo largo del año, fomentando las encuestas de clima y efectuando los cambios reclamados en las mismas, contando con algún sistema de reconocimiento para aquellos que cumplan objetivos con algún tipo de beneficio siempre que fomente una competencia sana y motivadora.
- **Crecimiento y oportunidades:** en el puesto de trabajo se espera crecer profesionalmente, pero también en el ámbito personal; ganar experiencia a la vez que otras competencias útiles para el día a día (responsabilidad, madurez, saber estar...). Es importante que la organización ponga a disposición de sus colaboradores formaciones en distintos ámbitos en los que estos estén

interesados (idiomas, hablar en público, liderazgo, técnicas de efectividad), aunque también se pueden proponer otro tipo de formaciones relativas al ocio (cursos de cocina, de costura, entrenamientos físicos, entradas a distintas ferias y congresos). También hay que tener en cuenta la capacidad de crecer en la propia empresa; es decir, ascender, tener oportunidades para explotar al máximo tu carrera y establecer un futuro dentro de esa misma organización.

- **Entorno:** la mayor parte del día la pasamos en el lugar de trabajo, por lo que será muy beneficioso sentirse en un entorno seguro, en el que no tener miedo a dar una opinión o sugerencia o pedir ayuda cuando sea necesario. Sentirse respaldado y apoyado tanto dentro como fuera de la organización. Muchas veces son los propios colaboradores los que prefieren quedarse en un trabajo que no tiene las mejores condiciones por sus compañeros, por el buen ambiente que hay, aunque también ocurre lo opuesto: tener las necesidades cubiertas, pero intentar desarrollarse un entorno del trabajo hostil, puede hacer que ese talento abandone la compañía. Para fomentar estos vínculos entre las personas, es necesario trabajarlos tanto en entornos laborales como en otros más distendidos (a través de fiestas de la empresa, *afterworks*, celebraciones de Navidad o de aniversarios...).

Realmente, cualquier necesidad que tenga un trabajador y sea cubierta por la organización creará un vínculo de fidelidad en el empleado. Aquí también entraría la parte económica, ya que hay una unión (sobre todo en generaciones más adultas) entre la valía del profesional y su sueldo. Sienten que cuanto mayor es el sueldo o el ascenso, más les valora la organización. Esto no funciona así en todos los casos, por ello es importante conocer a los asalariados para ver qué factor es más motivante para cada uno de ellos. También se generará fidelidad si el trabajador está pasando alguna dificultad económica o un periodo complicado y la organización le ayuda de alguna manera puntual con el resultado de aliviar esa situación concreta o, aunque no haya sido posible aliviarla, que el empleado sienta que se han preocupado por él y han convertido un problema personal en un problema de la organización.

Por todo esto, me gustaría terminar este apartado aportando una definición propia sobre qué es el salario emocional: cualquier estrategia empleada en una organización para cubrir aquellas necesidades no relacionadas con el salario pecuniario, que generan un vínculo de fidelidad en el empleado.

3. Propuesta

3.1 Contexto

Una vez revisada la bibliografía expuesta anteriormente vemos necesario emitir una propuesta de atracción y retención del talento adaptada a las necesidades del panorama empresarial actual. En el momento presente, el año 2022, y en el país en el que nos encontramos, España, la situación vigente está marcada por tres crisis:

***Crisis económica:** en el 2008 empieza en España una fuerte crisis económica que, solo entre 2008 y 2012, hizo que se perdieran hasta 3,3 millones de puestos de trabajo (Rocha, 2012), pese a que el punto álgido de desempleo se sitúa en el primer trimestre de 2013 (Instituto Nacional de Estadística). Como podemos observar en el siguiente gráfico, la situación desde 2013 ha ido mejorando, aunque no se han conseguido recuperar los niveles previos a esta crisis.

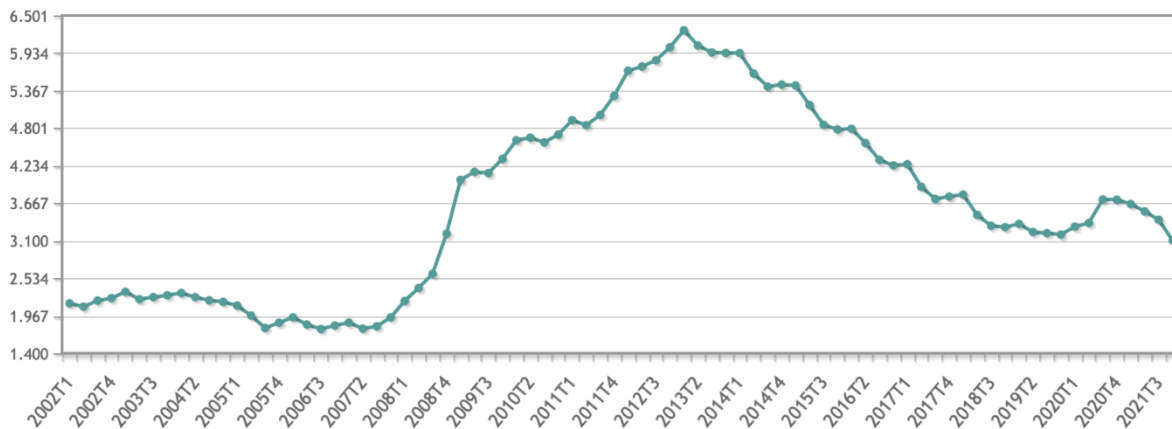
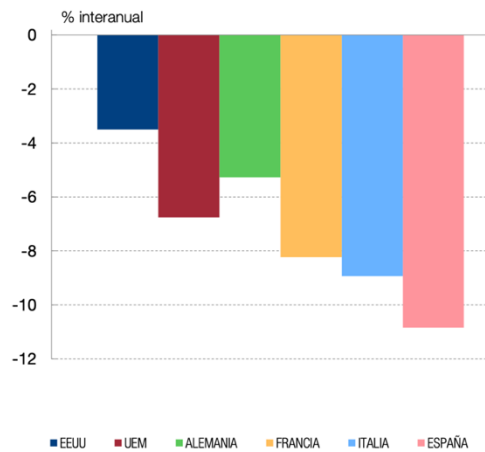


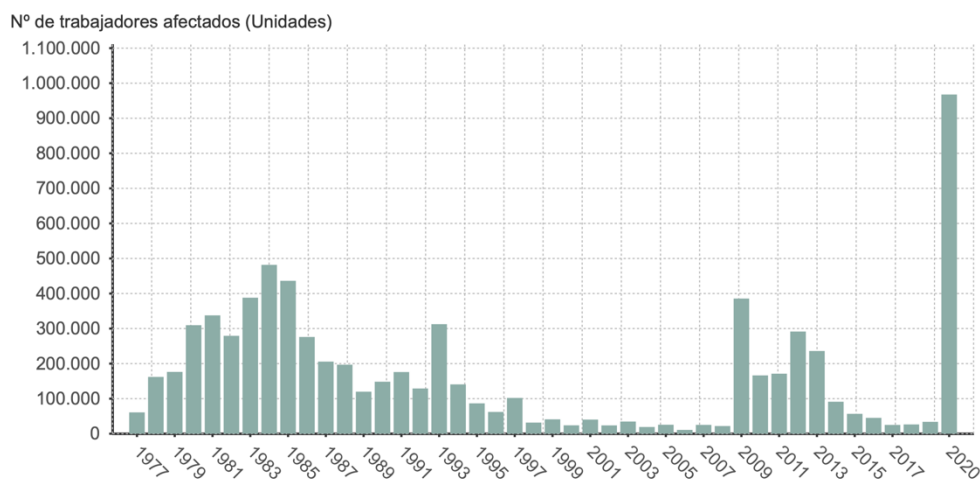
Gráfico obtenido del INE, 2022.

Esto ha tenido unas repercusiones no solo en el nivel de vida de los españoles, sino también en su forma de trabajar y hacer negocios. En el gráfico anterior también se puede observar un despunte del desempleo en el año 2020, a causa del estallido de la pandemia mundial debido al Covid-19. La caída del PIB (Producto Interior Bruto) real en España en el 2020 fue significativamente mayor que en otros países semejantes, lo que propició que la recuperación que se venía dando progresivamente se ralentizara.



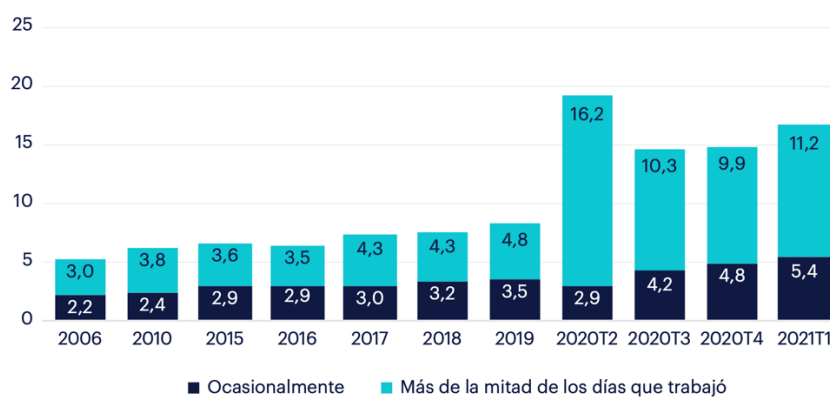
Fuente: Eurostat y BEA citado en Hernández de Cos, 2021

***Crisis sanitaria:** esta emergencia causada por el Covid-19 tuvo diversas manifestaciones, no solo en el ámbito económico, sino también en el ámbito social. La OMS (Organización Mundial de la Salud) decretó los primeros casos sospechosos el 31 de diciembre de 2019, tras la aparición semanas antes de este nuevo virus en la región asiática de Wuhan, China. En nuestro país, el primer caso confirmado de coronavirus se dio a finales de enero en la isla de La Gomera (islas Canarias), y dos años después, los casos totales han superado los diez millones, de los cuales cien mil han tenido un resultado mortal (Red Nacional de Vigilancia Epidemiológica, 2022). El 11 de marzo de 2020 la OMS declara el Covid-19 pandemia mundial, y dos días más tarde, el 13 de marzo de 2020, el presidente del gobierno Pedro Sánchez decreta el Estado de Alarma e impone una serie de restricciones que se resumen en que los ciudadanos solo podían salir de sus casas para tareas muy concretas. Esto tuvo una repercusión también en el ámbito laboral, toda actividad no esencial fue movida al teletrabajo y las prioridades de cada uno fueron cambiando a medida que ascendía la cifra de fallecidos diarios. Fueron momentos de mucha incertidumbre en los que hubo que aprender nuevas habilidades a una velocidad vertiginosa, al tiempo que se verificaba muchas empresas no podían sobrevivir a esta situación. Entre otras adaptaciones, resultaron protagonistas los ERTE (Expediente de Regulación Temporal de Empleo), que consisten en modificar el contrato del trabajador, reduciendo o suspendiendo de manera total su actividad laboral con la promesa de retomar las condiciones previas después del periodo acotado. Esta medida de flexibilidad del trabajo se debe aprobar por Real Decreto-Ley ante situaciones determinadas y siempre calificadas de emergencia; en el caso del Covid-19, las condiciones específicas están recogidas en el Real Decreto-Ley 8/2020 del 17 de marzo. El número de ERTEs aumentó de manera significativa en el 2020 (ver gráfico) debido a sus beneficios tanto para la empresa como para el trabajador en estos momentos de incertidumbre y caída económica, ya que evitan que las empresas cierren de manera permanente y a los colaboradores se les asegura su puesto de trabajo una vez pase la situación de emergencia.



Información de Epdata con los datos del Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2021.

Otro cambio que conlleva la crisis sanitaria es el aumento del teletrabajo. Como se explica anteriormente, toda actividad no esencial carecía de permiso para abandonar el domicilio, lo que ocasionó que todos los trabajos en los que fuera posible se realizasen de manera remota. Esto hizo que casi se triplicase el porcentaje de población activa que trabajaba desde su domicilio (Randstad, 2021). Como cualquier cambio, esta medida posee efectos positivos y negativos. Algunos aspectos positivos que se destacan son la flexibilidad, tanto de horario como geográfica, la autonomía personal y la disminución del tiempo y coste de transporte. En contraposición, aunque sí que disminuye el estrés al tener unas condiciones más flexibles, por otra parte aumenta al tener que organizar un nuevo lugar de trabajo, y también puede repercutir en una mayor autoexigencia derivado de la confusión entre el tiempo y espacio que es de uso y disfrute personal y el que es de trabajo (Valenzuela, Reygadas, and Cruces 2015). Otro punto que afecta a la salud de los trabajadores remotos es la desconexión con compañeros, llegando a generar sentimientos de soledad y, en consecuencia, mayor desgaste emocional y reducción de la motivación del trabajador (Gschwind y Vargas, 2019 citado en Randstad, 2021).



Fuente: Randstad, 2021

***Crisis salud mental:** todo esto ha revertido en un empeoramiento de la salud mental de la población en general y de los trabajadores en particular. La ansiedad y el estrés ya existía antes de la pandemia,

perro indudablemente esta ha hecho que la situación se agrave y está marcando las necesidades de la sociedad. En cifras, esto se traduce en un 46% de la población española experimentó malestar emocional durante el confinamiento (Confederación Salud Mental España, 2021), lo que ha derivado a que, desde el inicio de la pandemia, un 6,4% de la población ha acudido a un profesional de la salud mental, siendo los principales motivos de consulta ansiedad (43,7%) y depresión (35,5%) (Centro de Investigaciones Sociológicas, 2021). Esto también ha implicado un aumento de consumo de psicofármacos, sobre todo para tratar los trastornos mencionados anteriormente. Con el foco en la salud mental hay otra pandemia “silenciosa” y esta es el suicidio. Solo en el año 2020 casi 11 personas se quitaban la vida cada día y expertos, entre ellos Javier Prado (presidente de ANPIR) advierten la relación entre estas cifras y la situación económica que estaba marcada por la incertidumbre y la desesperanza.

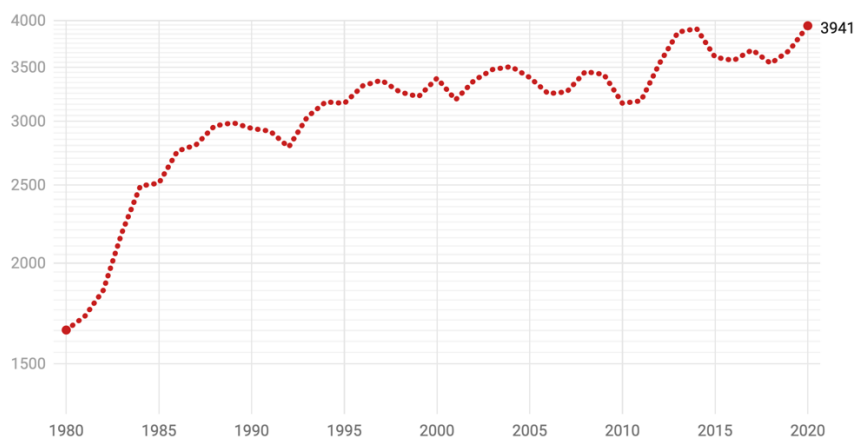


Gráfico elaborado por Público, 2021 con los datos del Instituto Nacional de Estadística.

3.2 Mental Health Manager (MHM)

Con estas escandalosas cifras parece necesario hacer algún cambio no solo en la prevención general, sino también específica en los trabajadores, que repercutirá en una mejora a nivel personal a la vez que en su desempeño profesional. El INE estima que hasta el 59% de los trabajadores padece estrés y 4 de cada 10 aseguran que sus empleadores no tratan el tema de estrés laboral de manera adecuada. Por ello, la propuesta de este trabajo se basa en incluir la psicología clínica como estrategia de atracción y retención del talento. Muchas empresas ofrecen gimnasios o incluso profesionales médicos (como fisioterapeutas, por ejemplo) dentro de las instalaciones de la propia empresa y con estos datos vemos necesario que haya una figura con formación en psicología que trate la salud mental de los colaboradores dentro del horario de trabajo a la que denominaremos Mental Health Manager (MHM). Pese a que puede haber ciertas reticencias a “perder” horas de trabajo, los beneficios que aporta un empleado sano (siguiendo la definición que hace la OMS de salud como “un estado de

completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”). Una buena salud mental no solo beneficia la esfera privada del trabajador, sino que además repercute en cuantiosos beneficios para la propia empresa. Un estudio de la Universidad de Warwick concluye que las personas que son más felices en su trabajo son un 12 % más productivas. En el mismo sentido, Shawn Achor, psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard, propone que los empleados felices son un 31% más productivos y las ventas pueden aumentar hasta un 37% (Empresa Actual, 2020). La figura del MHM actuaría para hacer a los trabajadores más felices, lo que les mantendrá motivados y en plenas facultades para que su desempeño sea más eficaz, que a su vez servirá como herramienta para retener el talento al tiempo que hará las veces de reclamo para otros trabajadores, cansados mentalmente de sus frenéticos empleos que en lugar de hacerles mejorar como personas, tanto en su esfera pública como en su esfera profesional, les obliga a dejar de lado su salud mental y su vida privada.

Es importante tratar las emociones o la posible alteración de estas también para la economía de la empresa. EY, en 2020, estima que los trastornos de ansiedad y depresión cuesta a las empresas 1 billón de dólares debido a la pérdida de productividad. La depresión la marcan como la “principal causa mundial de discapacidad”, y las bajas debido a este padecimiento se extienden por un largo periodo (de seis meses a un año). Calculan que en 2030 los problemas de salud mental tendrán un coste aproximado de 16 billones de dólares. Estas cifras muestran que es necesario actuar de manera inmediata y revertir esta situación; primero, por el bien de los colaboradores, que ante todo son personas; y en un segundo lugar, por el bien de la empresa. El Talent Trends 2021 de Randstad afirma que hasta el 62% de los trabajadores encuestados priorizaban que se incorporasen a las estrategias de gestión del talento programas de salud donde se priorizaba el bienestar de los empleados.

A esto hay que añadir que desde enero de 2022 la OMS reconoce el síndrome de burnout o de desgaste profesional como enfermedad profesional. La CIE-11 define este síndrome como “resultado del estrés crónico en el lugar de trabajo que no se ha manejado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones: 1) sentimientos de falta de energía o agotamiento; 2) aumento de la distancia mental con respecto al trabajo, o sentimientos negativos o cínicos con respecto al trabajo; y 3) una sensación de ineficacia y falta de realización”. De acuerdo con la Guía del Mercado Laboral 2022, el 43% de profesionales en España tiene la sensación de agotamiento o de estar “quemado en el trabajo”, de los que el 70% afirma que esta situación se ha agravado debido a la pandemia del Covid-19. Con la nueva clasificación de este síndrome y todas las implicaciones que derivan de ella, la figura del MGM sería de gran ayuda para tener una empresa sana en todos los sentidos.

4. RESULTADOS

4.1 Líneas futuras

Este trabajo propone una nueva estrategia no muy usada actualmente pero que creemos es vital, sobre todo viendo la situación actual de la salud mental. Nuestra aportación se basa en incluir una nueva figura en las compañías a la que hemos denominado Mental Health Manager, que tendrá formación en Psicología y se encargará de aportar los beneficios de la Psicología Clínica a la empresa. La visita a este profesional se realizará dentro de las horas de trabajo, para que no suponga una causa de estrés o un esfuerzo extra por parte del trabajador.

Pese a que puede haber una reticencia inicial por “perder” tiempo de trabajo, es una inversión en inmaterial, pues con un personal sano hemos podido comprobar que la eficacia del trabajador aumenta, lo que reporta beneficios a la empresa, al mismo tiempo que mantiene al empleado feliz y motivado, por lo que estará más dispuesto a permanecer en la empresa y a comentar lo bien que se encuentra trabajando en esa compañía.

Por otro lado, al ser una figura no presente en prácticamente ninguna compañía, puede funcionar como reclamo para atraer el talento y animar a la gente a trabajar en un ambiente sano en todos los sentidos. Por último, desde una perspectiva más empresarial y menos humanista, hemos visto las importantes pérdidas que supone esta falta de motivación, que llega incluso a materializarse en trastornos como ansiedad o depresión, no solo por la baja productividad de estos trabajadores asfixiados, sino también porque se requieren bajas durante largos periodos.

Siguiendo con esta misma línea, desde enero de 2022 el síndrome de burnout o de desgaste profesional es considerada enfermedad profesional, con todo lo que esto implica (prestaciones, bajas...), lo que implica que ya no es solo una pérdida económica (y humana) sino que hay que volver a empezar un proceso de reclutamiento, enseñar a una persona ajena desde cero, un nuevo miembro en el equipo al que todos deben acostumbrarse... También hay una pérdida de efectividad, por lo que cualquier medida para evitar esta situación, tanto para la empresa como para la persona, debe ser implementado.

4.2 Limitaciones

Estos tiempos cambiantes también son impredecibles, y todavía no se ha visto el impacto de la pandemia a largo plazo, si surgen nuevas variantes o cuánto durarán las medidas especiales

impuestas, cómo va a derivar la crisis económica... Es algo que no se puede prever y, en consecuencia, las necesidades pueden variar. Sería interesante observar y analizar cómo cambian las necesidades o la situación de la gestión del talento en España.

Además, hay que tener en cuenta que, en el presente trabajo, se ha hablado de empresas con un departamento de Recursos Humanos potente que puedan asumir los costes que derivan del mismo. Es cierto que se debería invertir en la gestión del talento en cualquier tipo de empresa, sea grande o pequeña, pero para algunas puede no ser una prioridad por falta de presupuesto.

4.3 Conclusiones

Después de revisar el panorama actual de la gestión del talento y las estrategias existentes para atraer y retener el talento, podemos llegar a la conclusión que las personas son un activo cada vez más importante y tenemos la necesidad de cuidar de él con el fin de atraerlos y retenerlos en nuestra compañía. Vivimos en un mundo complejo, con muchos cambios y en el que hay una constante en imprescindible en todas las empresas: el componente humano. Este factor resulta cada vez más complejo de encontrar, y aún lo será más debido a los cambios demográficos que estamos experimentando, por lo que es vital para la supervivencia de una compañía saber atraer y, sobre todo, retener el talento.

Numerosas estrategias se han ido sucediendo y han mostrado su eficacia si se aplican de forma correcta y adaptada tanto al trabajador al que se dirige como a los valores que representa la empresa. En el presente trabajo hemos hablado del Employer Branding, una estrategia que se basa en construir la imagen de marca que se proyecta de manera externa, para atraer a nuevos talentos, pero es vital que de igual manera se proyecte internamente para retener el que ya forma parte de la compañía y motivarlo para quedarse y a su vez se convierta en un altavoz de este mensaje para su círculo de conocidos.

La propuesta de valor al empleado (PVE) es una herramienta que consiste en hacer una “promesa” al trabajador con aquellas ventajas que se le van a ofrecer una vez forme parte de la compañía y que se mantendrán o mejorarán a lo largo de su vida dentro de la empresa. Para que sea efectiva, es importante ser sincero y que se cumpla con lo prometido. Para hacer una PVE atractiva es importante también saber a quién va dirigida, qué factores motivan a la población de manera genérica, pero a la vez incluir algunos atributos diferenciales que supongan un extra respecto a aquellas “promesas” de la competencia.

Otra estrategia ventajosa en la gestión del talento es la implementación del salario emocional; el salario pecuniario es motivador, pero donde no llega este salario económico, llega el salario

emocional. Consiste en cubrir aquellas necesidades no económicas para generar un vínculo de fidelidad con la empresa. Para que sea efectiva, es importante conocer las necesidades de los colaboradores y sus motivaciones.

Las personas son la base de cualquier estructura presente en el mundo actual y en especial, en las empresas; son las que aportan valor y sobre las que se sustentan la gran parte de las actividades. Debido a la importancia de este capital humano, el talento cada vez es más escaso a la vez que necesario y las estrategias de atracción y retención de talento juegan un papel fundamental en la estabilidad e importancia de la empresa. Es un tema que ha empezado a llamar la atención en los últimos tiempos y son variadas las estrategias que se han pues en marcha para “luchar” por este talento siempre con un fin económico que mejore las cuentas de la organización.

Desde este trabajo se destaca la importancia del factor humano no solo como ser productivo, sino también como persona, por ello subraya la trascendencia de la salud mental en la compañía no solo para mejorar la eficacia de los trabajadores sino para mejorar su vida diaria. Esta felicidad hará que se sienta más a gusto en su puesto de trabajo lo que le impulsará a quedarse en él y desarrollar un vínculo con la empresa al mismo tiempo que servirá de reclamo para atraer a otros talentos que busquen una formación no solo profesional. El resultante será un *win-win*, la empresa gana talento, efectividad y beneficios económicos a la vez que el colaborador gana tranquilidad, felicidad y salud.

Es un tema muy apropiado para la carrera de Psicología, pues reúne las dos principales vertientes que posee: la clínica y los recursos humanos. Es imprescindible no olvidar la parte humana de las empresas, pues son personas las que forman las distintas organizaciones que tienen vida (o deberían tenerla) mas allá del trabajo.

Bibliografía

- Aguado, M. Chingaté, A. (2012). Como transmitir la propuesta de valor al empleado. *Marketing + ventas*, 277.
- Aguado, M. (2019). Propuesta de valor al Empleado: 10 claves para su implantación. *Capital Humano*, 343.
- Aguado, M. 2021. La propuesta de valor se mueve. *Capital Humano*, 365
- Asuar, B. (2021). Máximo histórico de suicidios durante el primer año de la pandemia: casi 11 personas se quitaron la vida al día en 2020. *Público*. <https://www.publico.es/sociedad/maximo-historico-suicidios-primer-ano-pandemia-11-personas-dia-quitaron-vida-2020.html>
- Bezos, C. (2017). 'Millennials' Las reglas del juego para atraer y gestionar el talento de los nuevos líderes. *Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/millennials-las-reglas-del-juego-para-atraer-y-gestionar-el-talento-de-los-nuevos-lideres>
- Bonnet, L. (2010). *La gerencia del talento humano en el s.XXI*. Icesi, 48.
- Confederación Salud Mental España (2021). *Salud mental y Covid-19. Un año de pandemia*
- Dolan, S. L., Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (10), 35-52
- EmpresaActual. (2020). "Empleados felices, empresas más productivas", Miguel Rizaldos, especialista en psicología clínica. *Empresa Actual*. <https://www.empresaactual.com/empleados-felices-empresas-productivas-miguel-rizaldos/>
- García, A. (2019). *Employer Branding herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*. Universidad de Valladolid.
- Gómez, O. (1967). *Historia de los salarios*. Revista Universidad EAFIT (3), 6
- Goncer, C (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, 289.
- Horstmann Sendagorta, L., & Martín Rodrigo, M. J. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Icade. Revista De La Facultad De Derecho*, (100). <https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>
- Hurtado, N. Taquez, Y. (2021). *Salario emocional: estrategia para la retención del talento humano en las organizaciones*. Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.
- Jiménez, A. 2015. Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302, 84-91
- Jimeno, M. F. (2019). *"Employer Branding": Análisis de técnicas de atracción y retención del Talento Humano con mejores resultados en las Organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- López, A. (2017). ¿De dónde proviene el término 'talento' para referirnos a tener una aptitud para una actividad? *20minutos*. <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/de-donde-proviene-el-termino-talento-para-referirnos-a-tener-aptitud-para-una-actividad/>

- López Crespo, J., & Martínez, M. (2018). Employer branding y Bienestar Laboral en Organizaciones orientadas al Talento: Reestructurando la propuesta de valor al empleado. *Conferência - InvestigaçãO E IntervençãO Em Recursos Humanos*, (7). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi7.2693>
- Mas, O. (2021). El talento y la tecnología: el mejor tándem para la recuperación. *Harvard Deusto*. <https://www.harvard-deusto.com/el-talento-y-la-tecnologia-el-mejor-tandem-para-la-recuperacion>
- Mejía-Giraldo, A. Bravo-Castillo, M. Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Michaels, E. Handfield-Jones, H. Axelrod, B. (2001). *The war for Talent*. Harvard Business Press.
- Mücelandili, B., Tatar, B. & Erdil, P. D. O. (2021). *Retaining the Best Talents: The Impact of Employer Branding and Psychological Capital*. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* , 16 (63) , 1414-1429 . DOI: 10.19168/jyasar.831993
- Organización Internacional del Trabajo (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*.
- Randstad Sourceright (2021). Talent trends 2021
- Randstad (2021). Employer Brand Research 2021.
- Rocha, F. (2012). La crisis económica y sus efectos sobre el empleo en España. *Gaceta sindical: reflexión y debate* 19, 67-90.
- Rubio-Avila, S. M., Aranda-Beltrán, C., González-Baltazar, R. y Gómez-Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Retos de la Ciencia*. 4(8), 15- 24. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Ulrich, D. (2005). La Propuesta de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH. *Capital Humano*, 193.
- Valenzuela, Hugo; Reygadas, Luis y Cruces, Francisco (2015). «*Mi trabajo es mi vida*. La incrustación de los mundos de la vida y del trabajo en empresas españolas». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 150: 191-210. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.150.191>)