



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Doble grado en Derecho y ADE

Fidelización del talento. Crecimiento profesional y personal del empleado.

Presentado por:

Jimena Muñoz Romero

Tutelado por:

Isabel María Prieto Pastor

Valladolid, 10 de julio de 2023

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado examina la importancia de la gestión y, más concretamente, la fidelización del talento hoy en día, haciendo especial hincapié en posibles estrategias de las empresas, como la Dirección por Valores, para lograrlo. Veremos cómo se ha producido una necesaria evolución en la forma en que las organizaciones compensan a sus empleados, no bastando ya con la tradicional compensación económica, pues los empleados hoy en día necesitan sentirse valorados y conectados con los valores y el propósito de la empresa. Así, analizaremos como la Dirección por Valores tiene múltiples beneficios, ya que no solo fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados, sino que también promueve un clima organizacional efectivo que, idealmente, redunde en una mejora de la productividad.

En definitiva, este TFG destaca la importancia de la fidelización del talento en la actualidad y cómo las empresas pueden conseguirla o mejorarla, así como en la evolución del empleado a nivel personal y profesional.

PALABRAS CLAVE

Talento, talenting, fidelización, retención, compensación, incentivos, valores, misión, visión, empleado, organización, engagement, bienestar.

ABSTRACT

This work examines the importance of management and, more specifically, loyalty today, with special emphasis on strategies deployed by companies such as Management by Values to achieve it. We will see how a necessary evolution has taken place in the way in which organizations compensate their employees, traditional financial compensation is no longer enough, since employees today need to feel valued and connected with the values and purpose of the company. Thus, we will analyze how Management by Values has multiple benefits, since it not only fosters employee loyalty and commitment, but also could promote a positive organizational climate and better productivity.

In short, this work highlights the importance of talent loyalty today and how companies can achieve or improve it.

KEY WORDS

Talent, talenting, loyalty, compensation, incentives, values, mission, vision, employee, organization, engagement, wellness.

CLASIFICACIÓN JEL (JOURNAL OF ECONOMIC LITERATURE): E24, J24, M52

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS: DE LOS RECURSOS HUMANOS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAS BASADA EN EL TALENTO. . 8	
3. EL TALENTO. LA GESTIÓN DEL TALENTO.	11
3.1 CONCEPTO DEL TALENTO: DEL TALENTO AL TALENTING.	11
3.2 UN MODELO BASE DE LA GESTIÓN DE TALENTO: MODELO 7-GT PARA LA DIRECCIÓN DE PERSONAS BASADA EN EL TALENTO.	14
4. LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO	18
4.1 QUÉ ES LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO: EL VALOR DEL EMPLEADO Y SU EXPERIENCIA.....	18
4.2 HERRAMIENTAS PARA LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO: EN BUSCA DEL ENGAGEMENT Y EL BIENESTAR DEL EMPLEADO.	21
5. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. LA DIRECCIÓN POR VALORES.	24
5.1 ORIGEN Y SENTIDO DE LA DIRECCIÓN POR VALORES O “DPV”	24
5.2 MODELO TRIAXIAL DE LA DIRECCIÓN POR VALORES.....	26
5.3 LA DIRECCIÓN POR VALORES COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS.	29
7. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA.....	32

<i>Figura 1. Fuente: (Business Insider, 2023) https://www.businessinsider.es/gran-renuncia-espanola-boom-dimisiones-continua-ano-despues-12464622</i>	<i>7</i>
<i>Figura 2. Fuente: https://www.robortoluna.es/direccion-de-personas-talento/....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3. Modelo 7 G-t. Fuente: (Luna Arocas, 2017).....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Niveles en que pueden desplegarse las iniciativas para la fidelización según el modelo J D-R. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 5. Clasificación de los valores. Fuente: Elaboración propia.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 6. Modelo triaxial de valores. Fuente: Elaboración propia</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7. Fuente: García, S. (2018) Inteligencia de Valores.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 8. Modelo triaxial de valores. Fuente: García (2004)</i>	<i>29</i>

1. INTRODUCCIÓN

“La persona como ser humano pensante, organizador, creativo y activo, ha sido siempre y será el elemento clave del devenir organizativo” (Luna Arocas, 2017, p. 23).

El talento humano se ha convertido en uno de los activos más valiosos para las empresas, de modo que en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio, contar con profesionales altamente cualificados y comprometidos es fundamental para el éxito y la supervivencia de las empresas. Es por ello que la gestión y fidelización del talento se han convertido en temas de gran relevancia y preocupación para las empresas y sus directivos, pudiendo considerarse un desafío para los mismos, especialmente en un entorno laboral donde la movilidad, la rotación laboral y las oportunidades de cambio son cada vez mayores. De hecho, el diario económico *El Economista* (junio de 2023) alerta de que las empresas españolas tienen un gran problema con la fuerza que ejercen a la hora de retener a sus empleados, pues según el informe anual *Talent Trends* de la consultora Michael Page, “las empresas solo pueden confiar en fidelizar este año a 1 de cada 10 personas que se encuentran actualmente en su plantilla”. A este dato hay que añadirle todos los relativos al fenómeno de la Gran Renuncia o Gran Dimisión¹, que ha llevado a millones de empleados en todo el mundo a abandonar sus puestos de trabajo desde la primavera de 2021. En España, en todo 2022 hubo más de 70.000 trabajadores que renunciaron a sus empleos, según datos del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, convirtiéndose el año 2022 en el “año de la Gran Renuncia” (Business Insider, 2023). En el primer trimestre de 2023 fueron 21.405 las personas que renunciaron a sus puestos de trabajo, un 95% más que en el primer trimestre de 2022, de modo que podríamos hablar de una nueva y preocupante tendencia en el mercado de trabajo (Business Insider, 2023).

¹ Patrón de comportamiento definido por Anthony Klotz, psicólogo y profesor de Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Texas.

Boom de dimisiones

Afiliados indefinidos que dejan su empresa por dimisión o baja voluntaria, mes a mes.

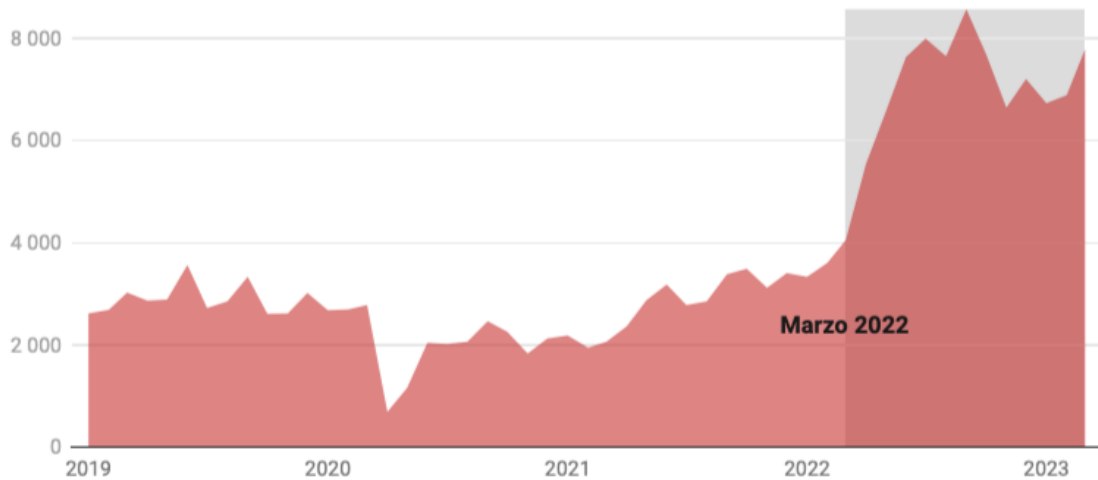


Figura 1. Fuente: (Business Insider, 2023) <https://www.businessinsider.es/gran-renuncia-espanola-boom-dimisiones-continua-ano-despues-12464622>

Ante estos datos y tendencias, y dada su importancia, el presente Trabajo de Fin de Grado pretende analizar y comprender los diferentes aspectos relacionados con la gestión y fidelización del talento en las empresas actuales. A través de un enfoque que integra conceptos de diversas disciplinas como los recursos humanos, la psicología y la estrategia empresarial, se pretende profundizar en las prácticas y estrategias que las organizaciones adoptan para atraer, fidelizar y evitar la salida del talento de sus empresas.

En este sentido, resulta esencial comprender qué se entiende por talento en el ámbito empresarial y dónde radica su importancia a nivel estratégico, ya que como veremos el talento no solo se refiere a las habilidades y conocimientos técnicos de los individuos, va más allá. Así pues, no basta con identificar el talento sino que es importante también gestionarlo de forma efectiva.

Dada la importancia de la fidelización del talento, mencionaremos diversas prácticas y políticas encaminadas a lograrla, como todas aquellas orientadas a lograr el “engagement” o a mejorar la experiencia del empleado, haciendo especial análisis de la necesidad de cuidar “el aire que se respira” en la organización a través de la denominada “Dirección por Valores”.

En resumen, este Trabajo de Fin de Grado busca profundizar en el campo de la gestión de los Recursos Humanos, y más concretamente en la fidelización del talento en las empresas actuales, con el propósito de brindar una visión integral acerca de cómo las organizaciones pueden atraer y fidelizar a los profesionales más talentosos, así como mejorar la gestión del talento y fortalecer su ventaja competitiva.

2. EVOLUCIÓN DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAS: DE LOS RECURSOS HUMANOS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAS BASADA EN EL TALENTO.

Desde la Revolución Industrial hasta la actualidad se han producido numerosos cambios en lo relativo a la dirección de personas. La dirección de personas puede definirse como el conjunto de mecanismos (atracción, retención, motivación) que “activan” a las personas de la organización para que quieran contribuir a la consecución de los objetivos planteados por la empresa (Moldes Farelo, 2012).

Hoy día, el entorno empresarial se caracteriza por la rapidez de los cambios y la incertidumbre. A esto hay que añadirle la creciente competitividad de los mercados fruto de la globalización y las constantes innovaciones tecnológicas. Todo ello ha supuesto cambios en la forma de pensar y actuar de las empresas, sobre todo en lo que a su capital humano respecta. Podemos distinguir cinco fases fundamentales por las que han pasado las empresas desde la Revolución Industrial, atendiendo a la dirección de aquellas personas que integran sus plantillas (Luna Arocas, 2017).

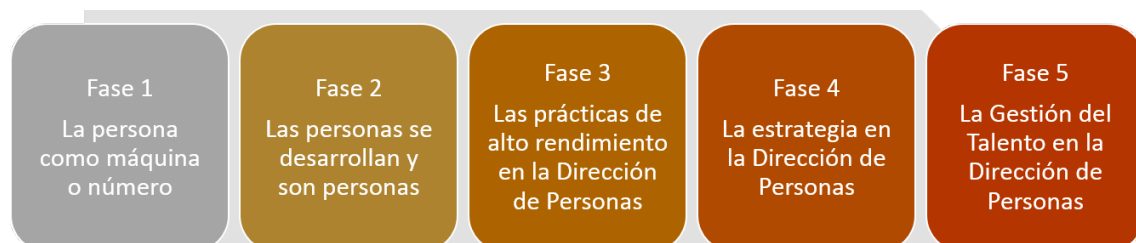


Figura 2. Fuente: <https://www.robertoluna.es/direccion-de-personas-talento/>

La primera fase está marcada por la Revolución Industrial, momento en el que surge un nuevo concepto de empresa en la que el individuo se encuentra en constante interacción con la maquinaria. Surgen también en este momento los principios de especialización y de las relaciones laborales, y se hace patente la necesidad de un nuevo modelo de relaciones humanas en la empresa. Las personas en esta fase se consideran como una extensión de las máquinas, siendo las principales preocupaciones de los empresarios la eficacia y eficiencia de movimientos, así como alcanzar la mayor productividad.

La primera fase es, por tanto, una fase centrada en las máquinas sin contemplar el valor del capital humano de la empresa. Las prácticas que se llevan a cabo en relación con las personas en esta fase giran en torno a la contratación y a las relaciones laborales y sindicales. Son modelos muy sencillos de organización donde el personal no importa mucho y el objetivo fundamental es el financiero.

Más adelante, la creciente preocupación por la productividad se tradujo en la consideración del capital humano como variable a tener en cuenta. Podemos hablar así de una segunda fase en la que puede apreciarse como algunas empresas ya empiezan a contemplar al personal como personal especializado que ha de estar activo y crecer a través de la formación, convirtiéndose la formación en algo distintivo a la hora de relacionarse con los empleados. Los departamentos pasan a ser de una mera administración a contemplar dos prácticas básicas: la selección y la formación.

Una vez superadas estas dos fases, más allá de la selección y la formación, se produce un claro avance en lo referido a la retribución y la incentivación del empleado, pudiendo hablar no solo de incentivación dineraria sino también de incentivación no dineraria. Esta dimensión no dineraria comprendería todos los beneficios indirectos como el seguro médico, medidas de igualdad o conciliación, cercanía, horarios, etc.

Además, en esta tercera fase surge la necesidad de una evaluación del personal para alinear los objetivos individuales con los organizativos, y para ello las empresas efectúan mediciones anuales a todo el personal. También es típico en

esta fase la evaluación del clima de la organización aunque no necesariamente todos los años. Las empresas de esta fase se preocupan más por la productividad pero también son conscientes de que la empresa se fundamenta en el factor humano y de que cuidando a las personas se obtienen mejores resultados. Al mismo tiempo, existe una mayor conciencia del concepto de equipo y de la necesidad de realizar acciones formativas en espacios ajenos a la empresa. Así pues, pueden intuirse ya en esta fase los primeros pasos en la construcción del sentimiento de pertenencia y orgullo para conseguir el compromiso de los empleados.

A partir de la década de los ochenta, con la aparición de la dirección estratégica, la dirección de personas, que hasta ahora se denominaba administración de personal, pasa a denominarse dirección de Recursos Humanos. La estrategia en la dirección de empresas supone una mayor flexibilidad organizativa con los entornos permitiendo adecuar mejor los recursos internos con las necesidades externas. Así, la intensidad de las prácticas llevadas a cabo por las empresas está condicionada a las necesidades organizativas, y se busca aquella sinergia entre prácticas capaz de provocar mayores resultados para la organización. En este sentido, las prácticas de alto rendimiento en la dirección de personas que caracterizaban la fase anterior pasan a un mayor nivel de abstracción al ordenarse en función de los objetivos organizativos.

Pese a que en esta fase los empleados son considerados un importante recurso para la empresa a nivel organizativo, aún queda mucho camino por recorrer en la dirección de personas en la medida en que estos recursos humanos todavía chocan con numerosos aspectos, fundamentalmente con los costes laborales.

Llegar a la quinta fase supone la superación de las barreras todavía existentes en las fases anteriores, de tal modo que la relación entre empresa y empleado se configura en torno al valor que este último aporta, siendo su talento lo realmente importante. La empresa de la fase 5 se preocupa de sacar lo mejor del empleado y genera entornos de crecimiento y desarrollo continuos. Se crea así una relación de sincronía con el trabajo y con la empresa que da lugar a

empleados felices y productivos, que se sienten parte de la organización y que adquieren un fuerte compromiso con ella.

Así, la gestión del talento humano puede entenderse como la estrategia de una organización para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollan un mejor rendimiento, orientada a que cada cual haga aquello que mejor se le da hacer, es decir, a aprovechar el talento de cada cual. Se basa en cuatro fases que consisten en seleccionar al personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo. Es, por lo tanto, una estrategia laboral a largo plazo que toma como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización. En los términos de Luna (2017), un profesional con talento no solo es fuente de excelencia productiva, sino también de calidad, innovación e intraemprendimiento.

Puede apreciarse en esta evolución como durante muchos años las áreas vinculadas a la dirección de personas han tratado de ganar cada vez más protagonismo para poder incluir en todos los planes organizativos a las personas que los llevan adelante pero, sin embargo, no es hasta el S. XIX cuando se nota un marcado avance en esta situación, ya que a pesar de que gran parte de los directivos de las empresas considera valiosas a las personas, no invierte demasiado en ellas ni las considera una verdadera ventaja competitiva.

3. EL TALENTO. LA GESTIÓN DEL TALENTO.

3.1 Concepto del talento: Del talento al talenting.

En primer lugar, es necesario definir qué es el talento. Podemos decir que el talento es una fuente de valor para el éxito de la organización (Brookbank & Ulrich, 2005). Ulrich (2005) establece una fórmula que pretende ayudar a los profesionales de Recursos Humanos y a sus directores generales a hacer el concepto más tangible y completo, desglosándolo en tres componentes (Dolan, Valle Cabrera, Lopez Cabrales, & Ulrich):

$$\textit{Talento} = \textit{Competencia} \times \textit{Compromiso} \times \textit{Contribución}$$

La competencia tiene que ver con la capacidad de hacer algo, el compromiso se refiere al hecho de estar presente en la organización, y la contribución es algo más emocional, vinculado al ser; y estos tres elementos han de considerarse e integrarse para lograr una gestión completa del talento. El concepto de **competencia** hace referencia a los conocimientos, las habilidades y el saber hacer requeridos para el puesto de trabajo actual y futuro. La competencia es importante en la medida en que la falta de la misma conlleva deficiencias en la toma de decisiones. El **compromiso**, por su parte, puede definirse como el grado de involucramiento emocional e intelectual del empleado con la empresa y con los retos de la misma; y por tanto, está directamente relacionado e incrementará en la medida que los empleados encuentren oportunidades de crecimiento y beneficios que contribuyan a la conciliación entre su vida, familia y trabajo. Estos dos aspectos están interrelacionados en la medida en que la competencia sin compromiso pierde valor, ya que de nada sirve tener empleados muy competentes si estos no están comprometidos con la entidad, es decir, si son inteligentes pero no trabajan duro.

En la última década, el compromiso y la competencia han sido los cimientos para el talento. Sin embargo, se ha constatado que la siguiente generación de empleados puede ser competente (capaz de hacer lo que se pide) y comprometida (dispuesta a trabajar), pero si no encuentran dicho trabajo algo significativo para ellos, es decir, si no consideran que el trabajo contribuya a dar sentido a sus vidas de alguna forma, su interés en lo que tienen que hacer se verá disminuido y con él su productividad. Es decir, cuando hablamos de competencia no nos referimos tanto a la excelencia como al ajuste de sus habilidades a los requerimientos de cada puesto; pero ser empleados competentes no es suficiente si no hay un cierto compromiso y no se encuentra sentido al trabajo que se realiza. En este nuevo sentido del trabajo, la **contribución** tiene lugar cuando el empleado siente que sus aspiraciones personales están cubiertas mediante su participación en la organización. Es importante que los directores de Recursos Humanos tengan en cuenta esto y traten de ayudar a sus empleados a encontrar ese sentido a través del trabajo que desempeñan, y así las organizaciones pueden convertirse en escenarios

donde los individuos encuentran una vida plena a través de su trabajo y donde además quieren que el tiempo que han invertido adquiera significado.

Así pues, y volviendo a la fórmula de las 3C's, los tres elementos no se suman, sino que se multiplican, pues la desaparición de uno de ellos no podrá ser reemplazada por los otros dos. Es necesario como ya hemos dicho que concurren los tres. Por ello, estos tres conceptos (competencia, compromiso y capacidad) necesitan ser gestionados conjuntamente para alcanzar una mayor productividad de los empleados. Dolan (1947) defiende que el foco de los profesionales de la Gestión de Personas debería estar en el proceso por el que los trabajadores a través de su esfuerzo llegan a ser profesionales de éxito desarrollando todo su potencial y aportando un valor añadido a la empresa para la que trabajan, en lugar de estar centrados exclusivamente en los rasgos de la persona con talento.

Tradicionalmente, dice Dolan, la palabra "talento" se ha estado refiriendo en la sociedad occidental a *"aquellos que han sido identificados como poseedores del potencial para alcanzar altos niveles de logro"*. Sin embargo, más allá de Occidente, por ejemplo, en Japón el talento se concibe no como algo innato sino como la suma de las aptitudes y la inteligencia, y este solo se alcanza a través del esfuerzo a lo largo de los años. Esta idea parece más acertada y realista en la medida en que no siempre un alto potencial equivale a un alto rendimiento, sino que es necesario que medien el esfuerzo y la constancia entre otros.

Partiendo de estas concepciones, Dolan (2013) propone trabajar en torno al concepto de **talenting** como forma de entender la gestión de las personas, concepto que a su vez se construye en torno a los siguientes supuestos subyacentes: La capacidad de mantener el logro no es ni estática ni predeterminada, sino que es dinámica y contingente, dependiente. Esta capacidad además no se transmite por el simple causa-efecto, sino que es configuracional, es fruto de un proceso multivariante. Además, aunque depende en gran parte de las capacidades del individuo, también lo hace del sistema de apoyo de la organización. Y finalmente dice Dolan, depende de una cultura de confianza más que de una cultura de control.

El punto cuatro – la existencia de una cultura de confianza más que de control– alberga una importante reflexión y es que tener muchos empleados con un alto potencial no es suficiente. Es importante apoyarles y motivarles incluso cuando no están dando su mejor rendimiento. Además, es necesario desarrollar dentro de la organización una cultura o subcultura diferente centrada en la gestión del grupo de personas con talento. Los ingredientes clave de esa cultura serían: la confianza, el trabajo en equipo y otros componentes sinérgicos adecuados que llevan a la colaboración y la coevolución. El análisis de las mejores prácticas y del éxito alcanzado por compañías como Toyota o Whole Foods, muestra que una cultura basada en valores que pone a las personas en primer lugar y en una secuencia a los clientes y accionistas representa un proceso difícil de imitar incluso para los competidores bien organizados. La cuestión fundamental relacionada con la cultura tiene que ver con la configuración de los valores compartidos. Esta cuestión es un eje fundamental de nuestro trabajo, clave en la fidelización del talento, tal y como abordaremos más adelante.

3.2 Un modelo base de la gestión de talento: modelo 7-gt para la dirección de personas basada en el talento.

La mayor parte de los profesionales parecen entender que la Gestión del Talento (GT en adelante) es un sistema estratégico de dirección de personas que se centra en aspectos clave como la atracción, el desarrollo, la fidelización y la salida del talento. Además, estas cuatro estrategias clave que conforman la GT se ven constantemente en interdependencia con tres elementos transversales claves para la organización como son la gestión del talento inteligente, la marca del empleador y la compensación total.

Así, el modelo de gestión del talento que propone Luna (2017), modelo en el que vamos a basarnos en este trabajo, se fundamenta en el valor del empleado y gira en torno a siete variables: 3 sistémicas (gestión del talento inteligente, marca de empleador y compensación total) y 4 estratégicas (atracción, desarrollo, fidelización y salida del talento). Estas cuatro últimas se integran, pero con una perspectiva muy diferente a los departamentos de dirección de personas, pues las cuatro son interdependientes.



Figura 3. Modelo 7 G-t. Fuente: (Luna Arocas, 2017)

Vamos a comenzar desarrollando las tres variables sistémicas: La **gestión del talento inteligente (GTI)** es una confluencia de la GT y la gestión del conocimiento. Su finalidad es asegurar que toda la información susceptible de convertirse en conocimiento para la empresa se actualiza y comparte correctamente, interpretándose de tal forma que facilita la toma de decisiones de los directivos. Es decir, se trata de un mecanismo que permite que la información y el conocimiento fluyan en todo momento para la toma de decisiones. Más concretamente, comprende todos los sistemas de Big Data, Business Intelligence y People Analytics, todo ello utilizado para dar un feedback continuo a los empleados.

La estrategia de **marca del empleador (ME)** o lo que actualmente se conoce como employer branding está cobrando una gran importancia en los últimos años. Una empresa con marca empleadora es percibida como una empresa ejemplar en el trato con las personas, siendo referente y modelo para muchas otras, pero sobre todo siendo una empresa deseada por el talento profesional. Así, los profesionales de alta empleabilidad, los individuos con talento buscarán empresas donde puedan consolidarse y crecer profesionalmente. Con esta estrategia se pretende cubrir tres funciones: reducir riesgos, ser más eficientes

en la información y generar beneficios simbólicos; y se intentan contemplar aspectos relacionados con las condiciones económicas y laborales, el ambiente de trabajo, la conciliación, la salud financiera de la empresa, las perspectivas de carrera profesional, la responsabilidad social corporativa, etc. Cuanta más escasez de talento exista, más importante será la marca del empleador.

Dado que las dos áreas mencionadas, GTI y ME, tienen una alta carga de contenido de marketing, se recomienda que estén en una misma área de acción que alimente toda la estrategia de la GT.

La **compensación total** supera los anteriores planteamientos de la retribución que cubrían solo aspectos monetarios o de intercambio básicos, y se centra en la subjetividad de las relaciones empresariales. En este sentido, la compensación total abarca elementos simbólicos, más allá del dinero, capaces de cubrir mejor los aspectos motivacionales de los empleados.

Se trata de elaborar detalladamente planes de compensación ajustados a las expectativas y las percepciones sobre lo que cada empleado o profesional contribuye a la organización y lo que la organización le devuelve, estableciendo una relación de equilibrio.

Dentro de la compensación, podemos distinguir entre compensación directa e indirecta. La compensación directa o retribución puede definirse como todas aquellas formas de retornos financieros, servicios tangibles y beneficios que reciben los empleados a través de una relación de empleo; y está compuesta por el salario base o retribución fija, los incentivos o retribución variable, y los beneficios sociales. Por su parte, la retribución indirecta hace referencia a lo que algunos han denominado salario emocional, es decir, se refiere a la compensación no monetaria ligada a la satisfacción y al clima de la organización.

Por otro lado, y pasando ya a las variables estratégicas, la **atracción del talento** hace referencia al desarrollo de estrategias encaminadas a despertar el interés de personas con talento hacia la organización. Para ello, se diseñan los sistemas de *onboarding*, que analizan vivencial y objetivamente el grado de satisfacción de los profesionales en sus experiencias con la organización desde las fases previas hasta incluso un año posterior al contrato. Así mismo, se pretende

establecer sistemas de selección vinculados con los perfiles requeridos y ajustados a los valores de la organización. La atracción del talento puede ser interna, vinculada a los procesos de promoción y desarrollo de carrera— la información de los candidatos procede de la propia organización – o externa – se recurre a candidatos que proporcionan otras organizaciones, instituciones o bases de datos que no pertenecen a la organización—. Según el periódico económico Cinco Días, España no pierde su capacidad de atraer talento, pero tampoco la mejora. Así, en 2022, por cuarto año consecutivo, España se situaba en la 32ª posición del World Talent Ranking del IMD, informe que mide la capacidad para atraer, desarrollar y retener talento de 63 economías, incluida la española.

El **desarrollo del talento** supone la creación de programas y oportunidades para mejorar y potenciar las habilidades y competencias de los empleados. Dentro de las estrategias de desarrollo destaca el denominado desarrollo mix como son el e-learning, el coaching y el mentoring, donde se dan dos aspectos fundamentales: ajuste individual del desarrollo y prioridad por las vivencias y experiencias (Luna Arocas, 2017). Se trata, por tanto, de acciones de la empresa individualizadas y adaptadas a las circunstancias de cada empleado o profesional, que requieren una actitud proactiva de este último.

La **fidelización del talento** es una de las variables más complejas de este modelo y, al mismo tiempo, una variable clave dada la gran tendencia actual al cambio organizativo.

Fidelizar depende mucho del empleado, de su experiencia con la empresa y de la valoración que hace, de su motivación, compromiso y engagement, así como de su satisfacción y bienestar. Pero sobre todo depende de la ética, pues las empresas que gestionan con responsabilidad la diversidad generan líderes auténticos y culturas organizativas con un poderoso employer branding (Luna Arocas, 2017). Así, en aquellas organizaciones que consigan vivencias y experiencias satisfactorias de los empleados, mayor será la tendencia e intención de estos de quedarse.

Destacan aquí la Experiencia del Empleado (EX) y la Propuesta de Valor del Empleado (PVE), en las que profundizaremos más adelante.

La salida del talento de la empresa bien sea por haber alcanzado el empleado o profesional el final de su trayectoria profesional (prejubilación o jubilación), o por no confluir su carrera profesional con la de la empresa, es un aspecto que debe gestionarse adecuadamente y que puede darnos información valiosa a la hora de diseñar políticas de retención y fidelización del talento. Las causas más frecuentes por las que los profesionales deciden abandonar una empresa son, de acuerdo con Interim Group (2022):

- Falta de liderazgo, esto es, falta de un líder que sirva como referente y apoyo y que guíe al equipo de manera eficaz, generando desconfianza y desmotivación en los empleados.
- Mal clima laboral
- Desmotivación
- Pérdida del sentimiento de pertenencia
- Imposibilidad de progreso, muy frecuente cuando las empresas no prestan atención y no fomentan los planes de desarrollo de carrera de sus equipos.
- Mala comunicación. La mala transmisión de la información puede provocar importantes conflictos entre la empresa y los empleados, de modo que lo ideal es que el feedback entre ambos sea constante y fluido.

A partir de este punto del trabajo vamos a centrarnos en una de las variables estratégicas de este modelo y únicamente en esta: la fidelización del talento.

4. LA FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

4.1 Qué es la fidelización del talento: el valor del empleado y su experiencia.

Como venimos enunciando, la fidelización del talento es una de las variables más complicadas dentro de la gestión empresarial, pues de nada sirve atraer talento si no se fideliza bien. Del mismo modo, las empresas que deseen crecer y prosperar deben priorizar la fidelización del talento, ya que esta es fundamental para evitar la rotación y los costes a ella asociados.

Entre los principales retos del capital humano que afrontan las empresas, los que se citan de forma más recurrente son la captación, retención, compromiso, desarrollo y gestión del talento (28%) y la transformación digital, con la gestión del cambio que conlleva (20%) (IESE Insight, 2018).

Las últimas tendencias en el área de recursos humanos, con vistas a la fidelización del talento, ponen énfasis en la mejora de “**la experiencia del empleado**”, una técnica que ha ido evolucionando y que ha incorporado beneficios que los trabajadores han ido demandando con el paso del tiempo. De hecho, del informe Agilidad estratégica a través del capital humano, de las profesoras del IESE Marta Elvira y Paula Apascartei, para competir con éxito por el mejor capital humano, se extrae la conclusión de que las empresas deberían mejorar esta experiencia del empleado con una serie de medidas que implican la transformación de la función de Recursos Humanos, el fomento de la cultura emocional y la creatividad, y el desarrollo del liderazgo.

Los estudios sobre la felicidad demuestran que la satisfacción que en el tiempo producen las experiencias es mayor que la producida por las cosas tangibles (Gilovich, 2015). Además, las experiencias tienden más a asociarse con nuestra identidad y comportamiento social. Así, la experiencia del empleado en el ámbito de la dirección de personas es el equivalente a la experiencia del consumidor en el marketing, adquiriendo especial importancia la vinculación del cliente interno, el empleado, con la organización y con el trabajo que desarrolla.

Asumir los principios de la experiencia del empleado supone un salto muy importante para el conjunto de la organización, ya que no solo afecta al departamento encargado de los recursos humanos sino también al resto de áreas. En un mercado cada vez más competitivo, las experiencias y vivencias del día a día adquieren cada vez un peso mayor frente a las tradicionales políticas que no llegan a ser percibidas de forma efectiva por el empleado.

No obstante, parece existir cierta discrepancia entre la percepción de las organizaciones y de sus empleados, y así se refleja en el informe encargado por

Ricoh a Opinium y CEBR². El estudio desvela que el 76% de los encargados de la toma de decisiones en España afirma que los procesos y sistemas de desarrollo de los puestos de trabajo se diseñan teniendo en cuenta la experiencia de los empleados, pero sólo un 58% de los trabajadores se muestra de acuerdo con esta afirmación (Ramos, 2023).

Eduardo Rodríguez, Director en España de Bosch Service Solutions, afirma que el punto de vista que adopta su empresa se basa en la experiencia de sus empleados, escuchándolos y preguntándoles con frecuencia para poder adaptarse y caminar en una misma dirección. De hecho, continúa diciendo, junto con la experiencia de cliente, la experiencia de empleado es un pilar de la estrategia de su organización. Y es que opina que sus trabajadores son el valor diferencial para ofrecer servicios excelentes con la máxima calidad y satisfacción en los usuarios finales (Asociación para el Progreso de la Dirección, 2022).

En este sentido, tal y como asegura Marianela Vargas, Directora de RRHH en España de la compañía, “de la misma manera que una compañía desarrolla una estrategia para cumplir sus metas, también hay que hacerlo con los colaboradores, con las personas que la conforman. Tienen que sentirse valorados y saber que el trabajo que ellos hacen en el día a día, importa”.

En líneas generales, la experiencia del empleado es el resultado de la interacción de tres elementos: el ambiente físico, las conexiones sociales de los empleados y el trabajo desempeñado. Y más particularmente, la formación y el desarrollo son las experiencias mejor valoradas por los empleados, mientras que la percepción del acceso a la alta dirección, la autonomía, las oportunidades de carrera y el salario son elementos también críticos en la percepción y valoración que hace el empleado de la empresa (Luna Arocas, 2017).

Sin embargo, la experiencia del empleado no es el único aspecto en el que muchas empresas han puesto el foco en los últimos años, sino que en relación con la fidelización del talento, adquiere también especial importancia lo que se conoce como **Propuesta de Valor del Empleado (PVE)**, concepto que hace

² Centre for Economics and Business Research

referencia a las posibilidades que una empresa puede ofrecer a aquellos individuos con empleabilidad o valor en el mercado. La PVE se relaciona con la experiencia del empleado, pero se considera un concepto más específico y concreto vinculado a la atracción del talento, la fidelización del talento y la marca del empleador.

La PVE puede definirse como (Luna Arocas, 2017) una propuesta que abarca toda una serie de beneficios tangibles e intangibles que el empleador otorga a sus empleados con el ánimo de conseguir una atracción y fidelización del talento de la organización. Dentro de ella se integran diferentes elementos como los bonos e incentivos, los planes de salud, las oportunidades de carrera, el tiempo libre remunerado, la formación, el orgullo de pertenencia a una marca importante, los planes de pensión, el salario base, etc. Por tanto, no necesariamente se trata de ofrecer un mayor salario, sino de capturar el espíritu de la organización, lo que representa y la distingue de las demás organizaciones.

Tal y como afirma David Ulrich (en Luna Arocas, 2017, p. 394), “para crear valor en una empresa deberemos primero saber qué significa este valor, que se define normalmente más por el que lo recibe que por el que lo da”. Esto quiere decir que a la hora de diseñar la PVE, las empresas deben clasificar a sus empleados atendiendo a diferentes criterios como su nivel de rendimiento, estilos de vida, preferencias, motivaciones...y personalizar y ajustar la propuesta a las características y necesidades de cada segmento.

Esta propuesta de valor tiene efectos claros en los resultados financieros y organizativos, puesto que aquellas empresas con una PVE diferenciada tienen mayores probabilidades de conseguir un alto compromiso de sus empleados.

4.2 Herramientas para la fidelización del talento: en busca del engagement y el bienestar del empleado.

La fidelización del talento minimiza la rotación laboral y ayuda a mejorar la estabilidad y la continuidad de la organización, dos aspectos fundamentales para

la competitividad empresarial. Sin embargo, conseguir esta fidelización es una tarea compleja, costosa y que conlleva movilizar muchas variables. Por ello, es necesario que la empresa se centre en llevar a cabo aquellas políticas e iniciativas que sean capaces de abordar las necesidades de sus trabajadores y que sean lo suficientemente atractivas para lograr su objetivo, no limitándose a la tradicional compensación económica. Ya en su momento, Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación en la que el hombre es motivado no por estímulos económicos o salariales, sino por recompensas sociales, simbólicas y no materiales (Chiavenato, 2000).

En este contexto adquieren importancia dos conceptos novedosos: el bienestar del empleado y el engagement, que se configuran como objetivos de la empresa dentro del objetivo global de fidelizar. El **engagement** es el concepto teóricamente opuesto al burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo. El burnout es un síndrome complejo compuesto por tres dimensiones básicas (Maslach y Jackson, 1986): el agotamiento emocional, la despersonalización o el cinismo y la falta de eficacia profesional percibida. En contraposición a la idea de burnout, el engagement se refiere a una conexión enérgica y efectiva de los empleados con sus trabajos, de tal forma que se sienten capaces y motivados para afrontar los nuevos retos que se les puedan presentar en su día a día en el trabajo. Se relaciona por tanto con la conducta proactiva, iniciativa personal y compromiso del empleado.

Más concretamente, el engagement ha sido definido como (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002): “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por Vigor, Dedicación y Absorción. Más que un estado específico y momentáneo, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado en un objeto, evento o situación particular. Con base en la definición anterior, incluso se ha desarrollado un cuestionario para medir el engagement, llamado Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que incluye los tres aspectos constitutivos del engagement en el trabajo: vigor, dedicación y absorción.

Poniendo el foco en la búsqueda de la fidelización, el engagement o incluso el bienestar del empleado, se han desarrollado diversas propuestas teóricas y estudios acerca de las iniciativas más eficaces y necesarias para lograr esos objetivos. Una de las propuestas más recientes, por ejemplo, es la del modelo *Job Demands-Resources*³, desarrollado principalmente por Bakker y Demerouti en múltiples trabajos, que establece que el engagement (o el burnout) del empleado dependen tanto de las demandas como de los recursos que plantea su puesto de trabajo y su entorno laboral. Este modelo, como otros, distingue que las iniciativas o recursos que pueden desplegarse para fidelizar (“engage”) a un empleado, se pueden agrupar en distintos niveles: a nivel organizativo (por ejemplo, las prácticas de recursos humanos y la cultura organizacional), a nivel de grupo, unidad o equipo (por ejemplo, aquí son fundamentales los estilos de liderazgo y las relaciones interpersonales) y a nivel del individuo (donde se incluyen, por ejemplo, los recursos personales y características del trabajo) (Kwon & Kim, 2020). En este trabajo no pretendemos abordarlas todas ellas, sino sobre todo aquellas que se despliegan a nivel de la organización y, en particular, los valores asociados a la cultura de la organización.

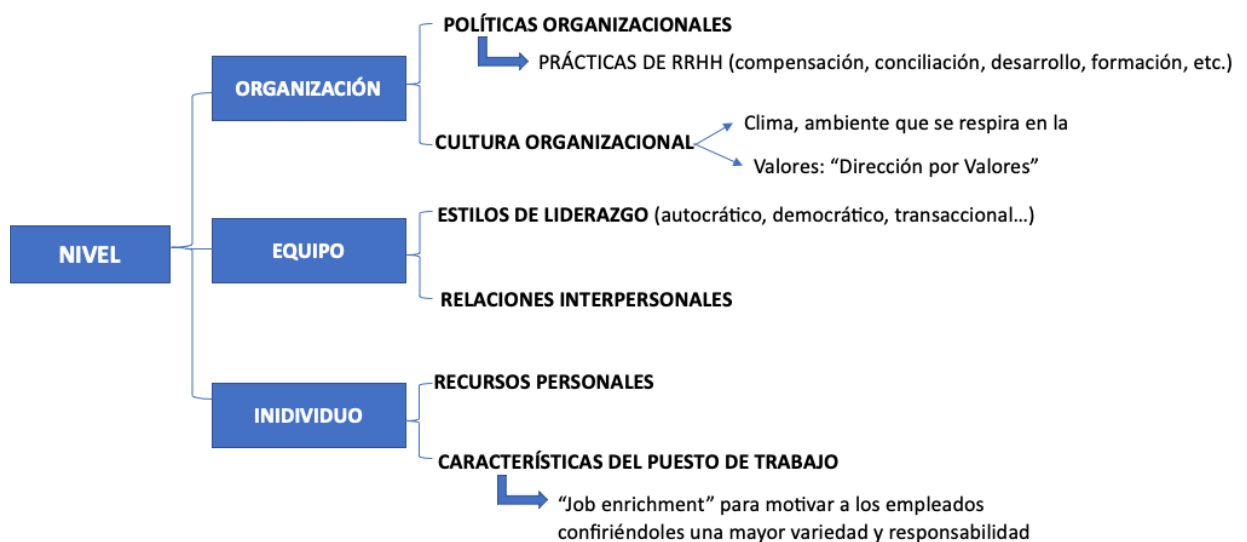


Figura 4. Niveles en que pueden desplegarse las iniciativas para la fidelización según el modelo J D-R. Fuente: Elaboración propia

³ “The JD-R Model”, modelo elaborado por Arnold Bakker y Evangelia Demerouti en 2006 como una alternativa a los modelos existentes acerca del bienestar de los empleados.

Centrándonos en el nivel organizacional (Cropanzano & Mitchell, 2005), por tanto, son destacables las prácticas de recursos humanos, entre las que es fundamental cuidar aspectos como la compensación (por ejemplo, el llamado “salario emocional”), ofrecer oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional, ofrecer políticas orientadas a la conciliación de la vida personal y profesional, ofrecer una formación continua y extensiva, enriquecer los puestos de trabajo, permitir al trabajador que participe en aquellas decisiones que le afectan, cuidar la comunicación interna y un largo etc. que no aspiramos a abordar en las siguientes páginas. A nivel organizativo, también, es destacable el rol desempeñado por la cultura de la organización, donde cobran importancia aspectos como el clima o los valores percibidos por el empleado, que generan “el aire que se respira” en la empresa, y donde ha surgido con fuerza una nueva tendencia en la dirección de personas, la Dirección por Valores (DpV), de la que nos ocuparemos de aquí en adelante.

5. LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. LA DIRECCIÓN POR VALORES.

5.1 Origen y sentido de la Dirección por Valores o “DpV”.

Los valores constituyen el componente esencial de las denominadas culturas organizativas, y a menudo son reconocidos como factores de diferenciación y éxito empresarial, y podemos decir que son mecanismos de gobierno no solo de la empresa, sino del mundo en general.

Todo proyecto humano y, por ende, toda empresa, se gobierna o dirige en base a una serie de valores que, desde dentro de la propia organización, se consideran orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción. En ocasiones, estos valores son explícitamente declarados, pero generalmente flotan en el ambiente o en el “clima organizacional”. Y, en todo caso, no siempre hay una estrecha coherencia entre los valores que se declaran y los que realmente se observan y respiran en las organizaciones.

Ya en los años sesenta, el ejecutivo y teórico organizativo Chester Barnard⁴ afirmaba que el papel fundamental de los líderes de las organizaciones empresariales es poner a trabajar a todas sus fuerzas sociales para conformar y orientar valores. Las posteriores aportaciones divulgativas sobre la importancia de los valores compartidos en las “empresas excelentes” (Peters, 1982) como elementos nucleares de la “cultura de empresa” (Schein, 1988) han consolidado la gestión de los valores corporativos como parte esencial de la función directiva.

El término "Dirección por Valores" (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado a finales del siglo XX, en 1997, por los profesores Salvador García y Simon Dolan. La Dirección por Valores es, según Salvador García (2005), “una nueva propuesta generadora de la acción organizativa ética y creativa más allá de la Dirección por Objetivos de los años setenta y la Dirección por Instrucciones de principios del siglo pasado para moverse de forma eficaz, ética y emocionalmente positiva en los actuales contextos de alta complejidad e incertidumbre, que exigen altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas”.

Este mismo autor define la DpV como “una herramienta de liderazgo para la realización de un proyecto humanizador y participativo conscientemente impulsado desde la propiedad y la dirección de la empresa y cuyo objetivo es hacer explícitos los valores intangibles finales e instrumentales a construir por el conjunto de la organización, seguido de acciones de coherencia igualmente explícitas para poner en práctica, evaluar y mejorar la efectividad organizativa de esta construcción cultural” (García, 2005).

En este sentido, la DpV es importante en la medida en que contribuye a que el empleado se sienta orgulloso de formar parte de una empresa con la que comparte determinados valores, en la que se siente movido a contribuir a algo valioso y a la que considera ética. Esto, en última instancia, se traduce en un

⁴ Chester Irving Barnard fue un ejecutivo empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en la teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones.

mayor compromiso con dicha organización, en una mayor motivación y, por ende, en una mayor productividad y fidelidad.

5.2 Modelo triaxial de la Dirección por Valores

La congruencia de valores – la alineación de los valores entre la persona y la organización – es considerado un aspecto fundamental para que los empleados “encajen”. Los estudios destacan su papel, no solo en la retención y fidelización del talento, sino también en la creación de una cultura organizacional sólida y en la mejora de la eficiencia (Vogel, 2023).

Milton Rokeach (1973), psicólogo norteamericano, diferencia entre dos grandes grupos de valores instrumentales potencialmente reguladores de las elecciones de conducta para llegar a alcanzar los valores finales: los valores éticos y los de competencia. Es evidente que los valores, sobre todo los finales, deben materializarse a través de la definición de objetivos estratégicos. Los valores, éticos, tales como la solidaridad, la honestidad, la dignidad, la generosidad, la humildad o el respeto a las personas o al medio ambiente, serían un subgrupo de valores instrumentales, el más importante de cara a la supervivencia y felicidad de la especie humana. Los valores de competencia son las valías necesarias para competir socialmente: flexibilidad, impacto personal, resistencia al estrés, creatividad, etc.

A juicio de Salvador García (2018), los valores de competencia que propuso Milton Rokeach pueden ser, a su vez, de dos tipos: prácticos o de control (resolución, disciplina, eficacia, etc.) y emocionales o poéticos (imaginación, alegría, confianza, etc.). Conforme a su propuesta, existen dos tipos esenciales de valores: los valores finales y los valores instrumentales. En el contexto de empresa, los valores finales corresponden a las formulaciones de visión y de misión, mientras que los valores instrumentales han de servir para alcanzar la visión y cumplir con la misión. Los valores instrumentales sugieren la necesidad de una armonía sinérgica entre valores éticos, valores prácticos y valores poéticos, integrados en un modelo triaxial junto con los valores éticos.

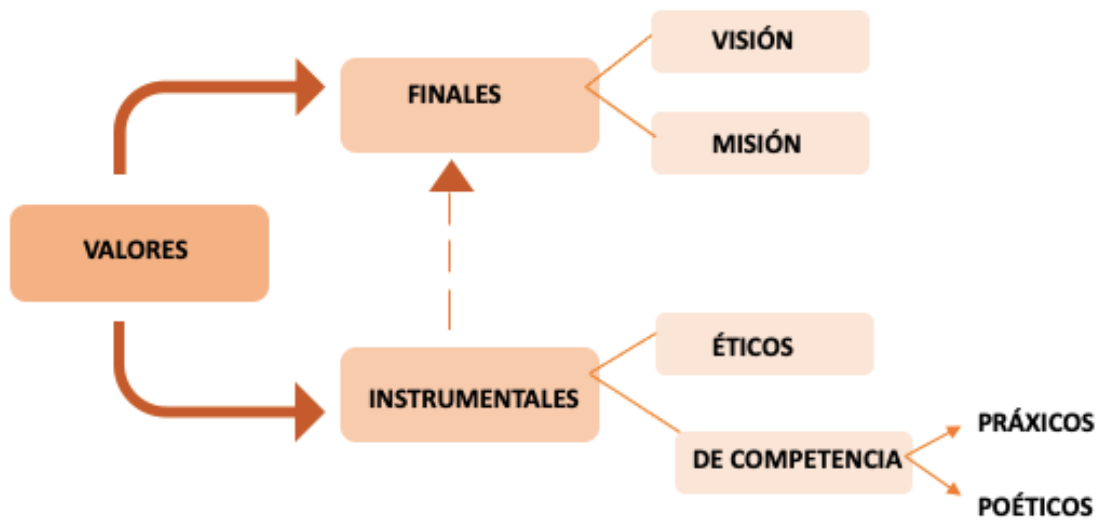


Figura 5. Clasificación de los valores. Fuente: Elaboración propia

La **visión** es un proyecto estratégico a largo plazo, que puede ir modificándose a lo largo del tiempo. Es decir, es un sueño competitivo a alcanzar.

Por su parte, la **misión** es más perdurable que la visión, y puede entenderse como el conjunto de compromisos a cumplir, el porqué de la existencia de la empresa o su razón de ser. De hecho, la misión es lo que confiere perdurabilidad a la empresa.

Dice García (2018) que “la visión es el gran proyecto de futuro en el que se va concretando en forma de grandes ciclos de vida la misión o razón de ser fundacional”. Desde el enfoque humanista-realista, el primer nivel de compromiso o misión de la empresa ha de ser con sus propios empleados, y en relación con su desarrollo como personas y como profesionales.

Por otro lado, en relación con la clasificación de valores instrumentales en valores éticos, prácticos y poéticos, mutuamente complementarios, nace lo que Salvador García denomina modelo triaxial de valores (MTV).

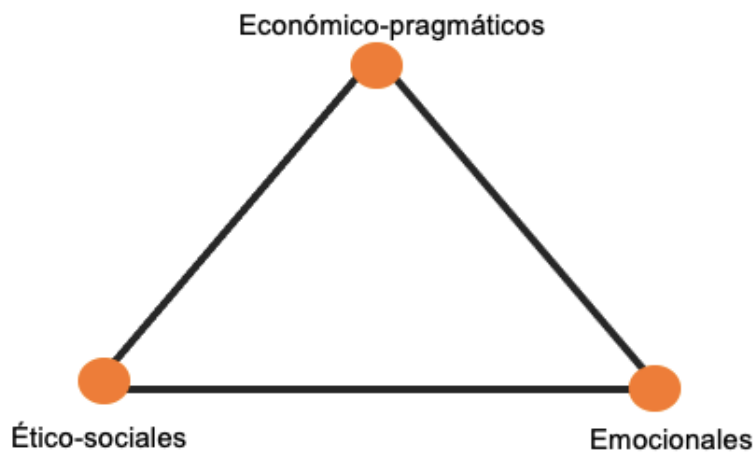


Figura 6. Modelo triaxial de valores. Fuente: Elaboración propia

Los tres grupos de valores son necesarios y ha de buscarse su equilibrio mutuo.

VALORES ÉTICOS	Valores de competencia	
	VALORES ECONÓMICO-PRAGMÁTICOS	VALORES EMOCIONALES-GENERATIVOS («POIÉTICOS»)
Agradecimiento, autenticidad, diálogo, generosidad, honradez, humildad, justicia, reconocimiento, respeto, responsabilidad, servicio, solidaridad.	Análisis, colaboración, comunicación, constancia, eficacia, eficiencia, orden, prudencia, realismo, resolución, rigor, simplicidad.	Alegría, apertura, armonía, curiosidad, diversión, entusiasmo, espontaneidad, imaginación, iniciativa, intuición, libertad, optimismo, valentía.

Figura 7. Fuente: García, S. (2018) *Inteligencia de Valores*.

Lo que ocurre es que el mundo empresarial es esencialmente práctico y está gobernado por valores orientados al saber trabajar, a la operatividad y al control, es decir, por los valores práticos. Sin embargo, su legitimación y desarrollo depende de la incorporación de valores éticos y poéticos, construyéndose así un equilibrio entre lo puramente económico y lo humano. Así, la Dirección por Valores para la consecución de empresas que García (2018) denomina “eutópicas” requiere de la realización de un proyecto humanizador impulsado

desde la dirección de la empresa con el fin de hacer explícitos los valores finales e instrumentales a construir por el conjunto de la organización. A este proyecto deben seguirle acciones de coherencia igualmente explícitas para poner en práctica, evaluar y mejorar continuamente la efectividad organizativa de esta nueva construcción cultural.

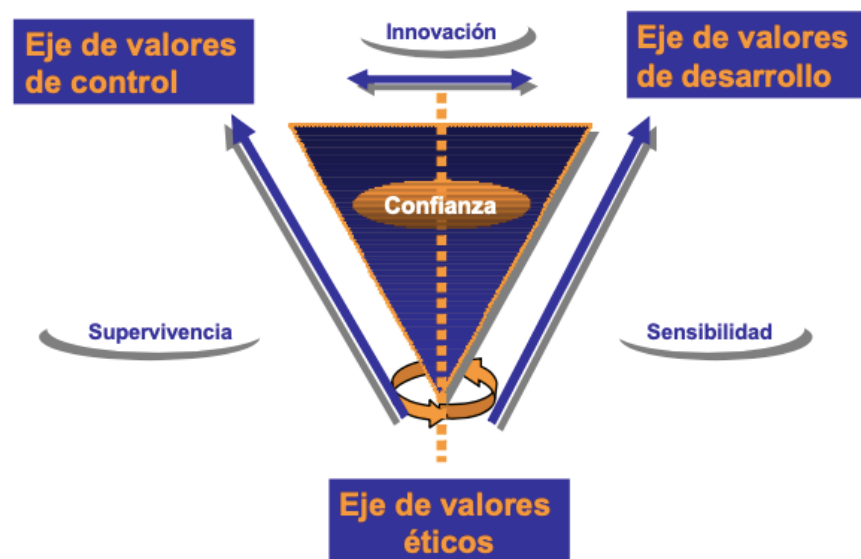


Figura 8. Modelo triaxial de valores. Fuente: García (2004)

Mientras que los valores poéticos o de desarrollo y los éticos son fundamentales para dotar de verdadero sentido humano al trabajo, así como para crear nuevas posibilidades de acción y para tener una buena vida emocional, los valores prácticos o de control sirven para gestionar la supervivencia y la productividad, sobre todo la cuantitativa, que no es poco pero sí insuficiente para la plenitud humana.

Desde una visión sistémica el equilibrio entre los tres ejes de valores económicos, éticos y emocionales tiene como valor nuclear el desarrollo personal basado en la autoestima y la confianza, y conduce a un mayor desarrollo social.

5.3 La Dirección por Valores como herramienta de dirección de empresas.

La DpV puede considerarse una nueva herramienta de liderazgo y dirección de empresas basada en la construcción de un buen equilibrio entre tres clases de

valores para alcanzar su visión y cumplir con su misión (modelo triaxial explicado en el apartado 5.2.). La DpV pretende esencialmente:

- El equilibrio entre lo económico, lo emocional y lo ético dentro de la empresa, generando así una mayor felicidad interna y una mayor ventaja competitiva en el mercado.
- Construir una idea ética y motivadora de hacia dónde vamos, con la participación de todos los miembros de la organización.
- Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros “recursos humanos a optimizar”.
- Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

Se puede hablar de éxito en la aplicación de una Dirección por Valores cuando se haya logrado una interconexión entre los valores finales e instrumentales tal que presida de forma coherente nuevos procesos de trabajo y políticas consistentes de selección, formación, incentivación, promoción y desvinculación de personas.

6. CONCLUSIONES

Tras analizar el concepto de talento, y sobre todo su gestión y fidelización en la actualidad, podemos extraer una serie de conclusiones importantes:

En primer lugar, es evidente que el talento se ha convertido en un recurso crucial para las organizaciones en respuesta a entornos altamente competitivos. Las empresas deben implementar estrategias que les permitan atraer a los mejores profesionales, proporcionarles un entorno de trabajo que fomente su desarrollo y crecimiento, y asegurarse de que permanezcan motivados y comprometidos a largo plazo con la organización. Así, la retención y fidelización del talento ha ido adquiriendo cada vez más relevancia, ya que las empresas tratan de mantener a sus empleados, y sobre todo a aquellos altamente cualificados y comprometidos. El principal problema es que las prácticas que tradicionalmente venían utilizándose para la retención de los empleados como los incentivos

económicos o las oportunidades de crecimiento profesional, ya no son suficientes, pues los trabajadores actuales buscan un sentido a su trabajo y dan cada vez más importancia a otros aspectos como la ética, aspectos emocionales y a los valores que predica la organización. En este sentido, la fidelización del talento hoy ya no debe entenderse como una mera retención basada en incentivos económicos, sino que comprende también la necesidad de motivación y alcanzar un cierto compromiso o “engagement” del empleado para con los objetivos y valores de la organización. De hecho, si ya no se hable de retención en pro de un concepto más positivo como la fidelización, hay quién incluso va más allá al hablar de que lo que debe procurarse es la lealtad del empleado. No es que la empresa y el trabajador deban, simplemente, colaborar juntos (“tú y yo”) en el logro de unos objetivos, sino que ambos los vean como propios (“nosotros”).

La Dirección por Valores se presenta como un enfoque, dentro de la dirección de personas, para alcanzar este compromiso más genuino y coordinar las metas y objetivos individuales de los empleados con los valores y la visión de la empresa. Y ello porque cuando los valores individuales y los organizacionales se encuentran en sintonía, los empleados tienden a sentirse orgullosos de ser parte de la organización, mejorando su productividad, lealtad y permanencia en la empresa. Ahora bien, para desplegar con éxito la Dirección por Valores, las organizaciones deben contar con una cultura organizacional sólida y conseguir transmitir dicha cultura a todos los niveles. Además, es importante diseñar y llevar a cabo iniciativas que reflejen y refuercen estos valores, trabajando sobre todo en el “aire que se respira” dentro de la propia empresa y tratando de mejorarlo.

La fidelización del talento es, por tanto, un proceso que ha de enfocarse a largo plazo y en el que las organizaciones y sus directivos deben concentrar esfuerzos, consolidando sus valores y distinguiéndose por ello del resto de organizaciones. De este modo, la aplicación de estrategias centradas en las personas supondrá una mejora en la experiencia y en la fidelidad de los empleados, lo cual no sólo conlleva que éstos desempeñen un trabajo más valioso y eficiente, sino que también lleva aparejada la obtención de mejores resultados. Asimismo, es

importante que adopten una postura flexible y que estén dispuestas a adaptarse a las necesidades de los empleados y las tendencias del mercado laboral en cada momento.

En resumen, la fidelización del talento en la actualidad está estrechamente ligada a conceptos como el compromiso o engagement, o el bienestar del empleado, y a la Dirección por Valores, conceptos todos ellos donde los valores compartidos entre la organización y los empleados asumen un rol fundamental en la relación entre ambos. Al priorizar la fidelización del talento y promover los valores organizacionales, las empresas pueden construir un entorno y un clima laboral positivo que fomente el bienestar, la lealtad y el compromiso de sus empleados. Aunque ya pueden apreciarse avances en este sentido en algunas empresas, aún queda un largo camino por recorrer. Y aún con la creciente amenaza que las nuevas tecnologías podrían suponer para los profesionales, no debe menospreciarse en ningún caso la valía del factor humano que, por otra parte, debe tratar de lograrse una armonía no solo con los ya mencionados valores de la organización, sino también con estas nuevas herramientas tecnológicas.

7. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

Asociación para el Progreso de la Dirección <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>

El Economista

<https://www.eleconomista.es/economia/noticias/12319936/06/23/las-empresas-espanolas-solo-pueden-fidelizar-a-1-de-cada-10-empleados.html>

Fundación Más Humano: <https://mashumano.org/blog-empresa-mashumano/898-el-compromiso-de-los-empleados,-esencial-para-alcanzar-el-%C3%A9xito-empresarial.html>

García, S. (2018) Inteligencia de valores. Un buen paso hacia dentro y tres hacia delante. Madrid, ECU.

Gilovich, T. (2015) A wonderful life: Experiential consumption and the pursuit of happiness. *Journal of Consumer Psychology*, volume 25.

Kwon, K. & Kim, T. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model *Human Resource Management Review*, 30 (2).

Instituto Europeo de Posgrado: <https://www.iep.edu.es/gestion-del-talento-humanoquees/#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20es%20la%20estrategia%20de%20una,su%20potencial%2C%20desarrollarlo%20y%20retenerlo.>

Luna Arocas, R. (2017). La gestión del talento. *De la dirección de recursos humanos a la dirección de personas (DPT)*. Pirámide.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004) *El engagement del empleado: un reto emergente para la dirección de recursos humanos*. *Revista de Estudios Financieros*, 261, p. 109.

Schaufeli, W. (2017) Applying the Job-Resources Model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, p. 120.

Simon, D. (2022). *La Gestión De Las Personas Y Del Talento*. McGraw Hill.

Vogel, L. (2023) No dejes a nadie atrás. *IESE Business School Insight*, nº 164.

Webgrafía:

<https://www.iese.edu/es/noticias/ocho-claves-para-mejorar-la-experiencia-del-empleado/>

<https://www.robortoluna.es/tag/direccion-de-personas/>

<https://www.robortoluna.es/nuevo-modelo-la-gestion-del-talento/>

<https://www.randstad.es/tendencias360/como-gestionar-con-exito-la-salida-del-talento-de-la-empresa/>

<https://www.businessinsider.es/gran-renuncia-espanola-boom-dimisiones-continua-ano-despues-1246462>

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/07/fortunas/1670431762_134410.html

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-propuesta-de-valor-de-empleado/>

<https://ru.iiec.unam.mx/view/subjects/E24.html>

<https://www.rrhhdigital.com/noticia/158772/Compensaci-n-Laboral-en-2023-pron-sticos-cumplidos-y-nuevas-perspectivas>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S105774081400093X>

<https://www.silicon.es/experiencia-empleado-clave-retencion-talento-2474124>

https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf

<https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/la-gran-renuncia-o-gran-dimision-que-es>