



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

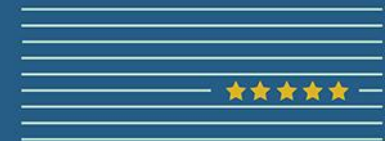
30

2024

EUROPAKO ASTEA
SEMANA EUROPEA

KUDEAKETA AURRERATUA
GESTIÓN AVANZADA

14-25
URRIA
OCTUBRE



ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

21 Octubre 2024

Presentación de la Jornada:
Jorge Petralanda – FVEM

Ponente:
Gonzalo Serrats - OPE CONSULTORES

COLABORA



PARTICIPAN



PONENTES



EXPERINCIAS REALES
PARTICIPANTES

A woman with long dark hair, wearing a red top, is looking down at her smartphone. The scene is dimly lit with a purple hue. The text is overlaid on the image.

EL MUNDO HA CAMBIADO

¿ha cambiado la fidelización del talento?

1.- Contexto global

En el País Vasco, al igual que en muchas otras regiones, las empresas han tenido que adaptarse y cambiar sus estrategias para fidelizar al talento, especialmente en un contexto global de:

- escasez de perfiles cualificados en sectores clave como la tecnología, la ingeniería y la industria avanzada.
- escasez significativa de perfiles menos cualificados o de trabajadores especializados en oficios tradicionales

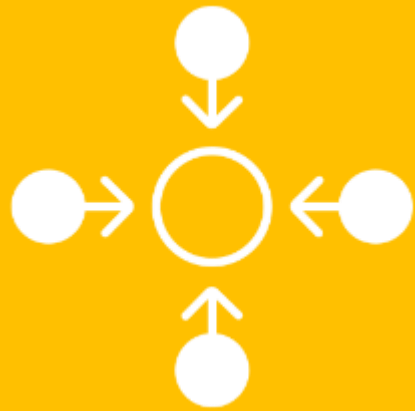


1.- Contexto global



GAP entre la población de edad de jubilación y la edad de incorporación al mercado laboral en la próxima década de +/- un Millón de personas





QUÉ PENSAMOS, SABEMOS, CREEMOS...

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?



PERSONAS



CONFIANZA



COMPROMISO



INNOVACIÓN



SOSTENIBILIDAD

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?

Cambios generacionales

Las prioridades de las personas.

Valores nuevas generaciones

Modelos de negocio

Generación Z

Mayor importancia vida personal

Falta de responsabilidad

Cambios en las necesidades de las personas

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?

Valores de las personas de las diferentes generaciones que están en el mundo laboral

Las posibilidades de la digitalización

Inestabilidad en el entorno económico

La gente joven exige muy buenas condiciones, el tiempo libre pesa mucho.

Implicación Prioridades de las personas

Organizaciones poco avanzadas en gestión

El aumento del emprendimiento individual

Prioridad vida personal

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?

Falta de herramientas de conciliación

Piden antes de dar

Familia

Condiciones económicas y salario emocional

No fidelización en una única empresa en toda la vida laboral

Conciliación familiar. El compromiso de las personas hacia la empresa ha cambiado

Movilidad internacional de las personas por motivos profesionales

teletrabajo

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?

Priorización de la vida personal sobre la profesional

Búsqueda de la inmediatez

generación Z= propósito, conciliación, rsc, por proyectos personales

Marcha al sector público

estancamiento laboral

Las personas comienzan a trasladar sus necesidades personales en el entorno profesional, como un uno porque socialmente ya no nos dedicamos sólo a trabajar

Bienestar en el trabajo

Ahora hay más oportunidades laborales y las personas cualificadas puedes elegir dónde estar

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?

El sector público ofrece estabilidad y mejores políticas de conciliación familiar

Competencia entre empresas (en específico a nivel económico), agudizada por la falta de mano de obra.

tipo de liderazgo en la organización. no vale el estilo autoritario

Sectores como en nuestro caso enfermería prefieren irse a Osakidetza

Las circunstancias y el contexto de las personas generaciones son diferentes, la sociedad y la economía no está garantizando ni un trabajo de por vida ni una estabilidad, ni

No

no

Si

¿Qué otros elementos piensas que han cambiado de forma importante y que afecten a la fidelización del talento?

Teletrabajo y flexibilidad

Trabajar la credibilidad en la compañía

1.- Contexto global

Los jóvenes del País Vasco entran en el mundo laboral con nuevas expectativas que están transformando las relaciones entre personas empleadas y empresas.

- Buscan un entorno de trabajo más flexible, inclusivo y
- alineado con sus valores personales,
- donde puedan desarrollarse profesionalmente sin sacrificar su calidad de vida.

Estas expectativas exigen que las empresas adapten sus estrategias si desean atraer y retener al mejor talento joven.



1.- Contexto global

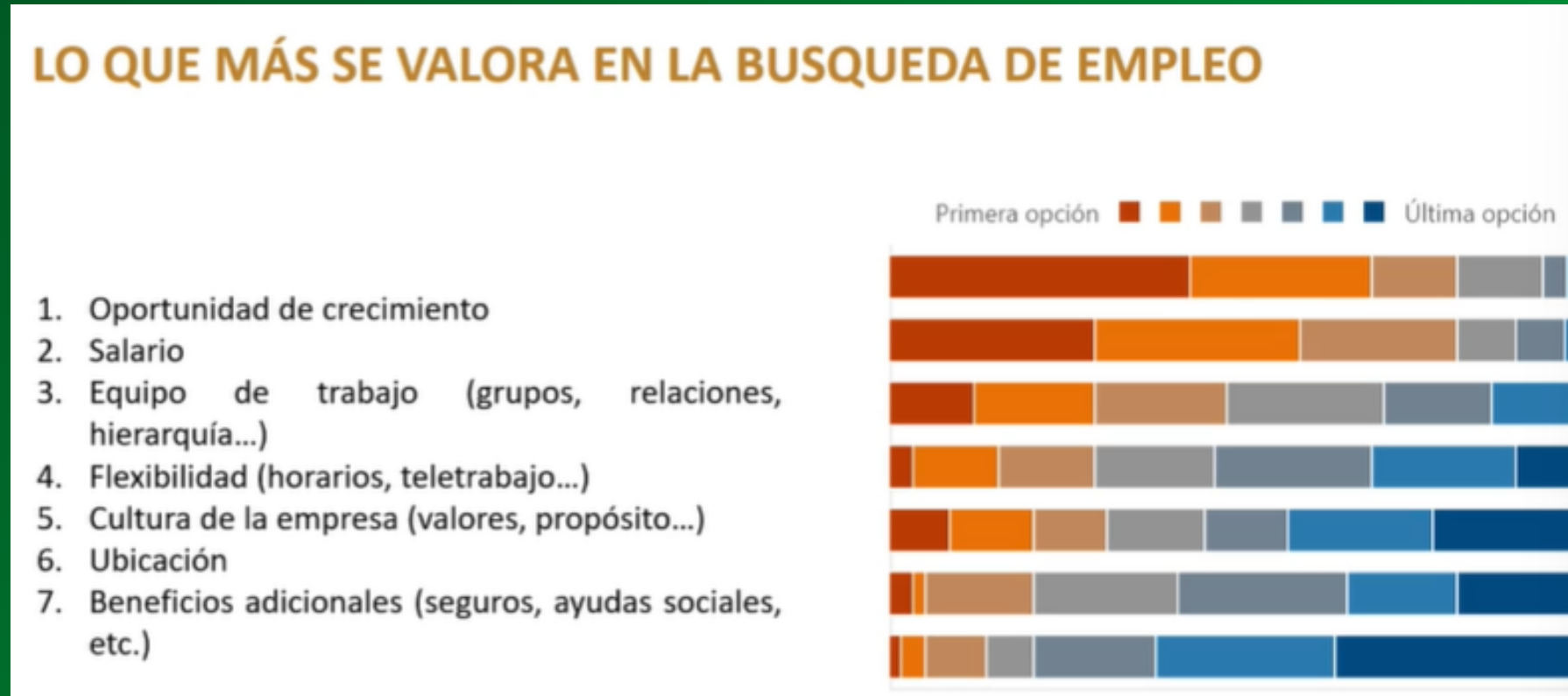
Expectativas:

1. Desarrollo personal y profesional continuo.
2. Equilibrio entre vida laboral y personal:
3. Flexibilidad laboral.
4. Sentido y propósito en el trabajo más allá de las metas económicas de la empresa.
5. Ambiente laboral inclusivo y colaborativo.
6. Uso de tecnología y digitalización.
7. Transparencia y comunicación abierta.
8. Salud mental y bienestar emocional.
9. Estabilidad, pero con flexibilidad: contratos justos, protección social y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
10. Compromiso con la sostenibilidad.
11. Oportunidades de movilidad interna e internacional.
12. Reconocimiento y feedback continuo sobre su desempeño y progreso



Por eso tenemos que leer muy despacio qué es lo **que valoran los jóvenes**:

- Lo más valorado es las oportunidades de crecimiento, el salario, y el ambiente laboral



Conclusiones del último estudio sobre las inquietudes y expectativas de la juventud: UPV/EHU, Mondragon Unibertsitatea, Deusto, TKNKA



Hay algo esencial que ha cambiado: el paradigma de relación

Hoy las empresas / organizaciones no están en una posición de fuerza , para atraer y retener al talento diferencial.

***ANTES LAS EMPRESAS ELEGÍAN A LAS PERSONAS CON TALENTO,
HOY SON ELLAS LAS QUE ELIGEN A LAS EMPRESAS.***

La fidelización del talento se mueve desde la **CREDIBILIDAD**:

- lo hacemos con nuestras personas empleadas y lo comunicamos para atraer talento

La Propuesta de Valor al Empleado es el conjunto de beneficios proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que trae un empleado.

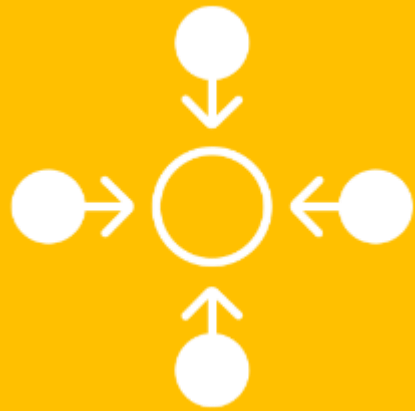
Puede incluir la compensación, los beneficios no monetarios y oportunidades de crecimiento, así como un buen ambiente laboral, entre otros.



La propuesta de valor es clave para comunicar de forma clara lo que las organizaciones ofrecen **no solo a sus candidatos, sino también a sus empleados.**

Por esto es tan importante **personalizar** elementos como el **Employee Journey Map** para ver su efectividad real.





QUÉ PENSAMOS, SABEMOS, CREEMOS... MENTIMETER

Ver vuestras aportaciones en presentación pdf

¿ Estáis realizando acciones que os aportan resultados diferenciales para fidelizar talento?



PERSONAS



CONFIANZA



COMPROMISO

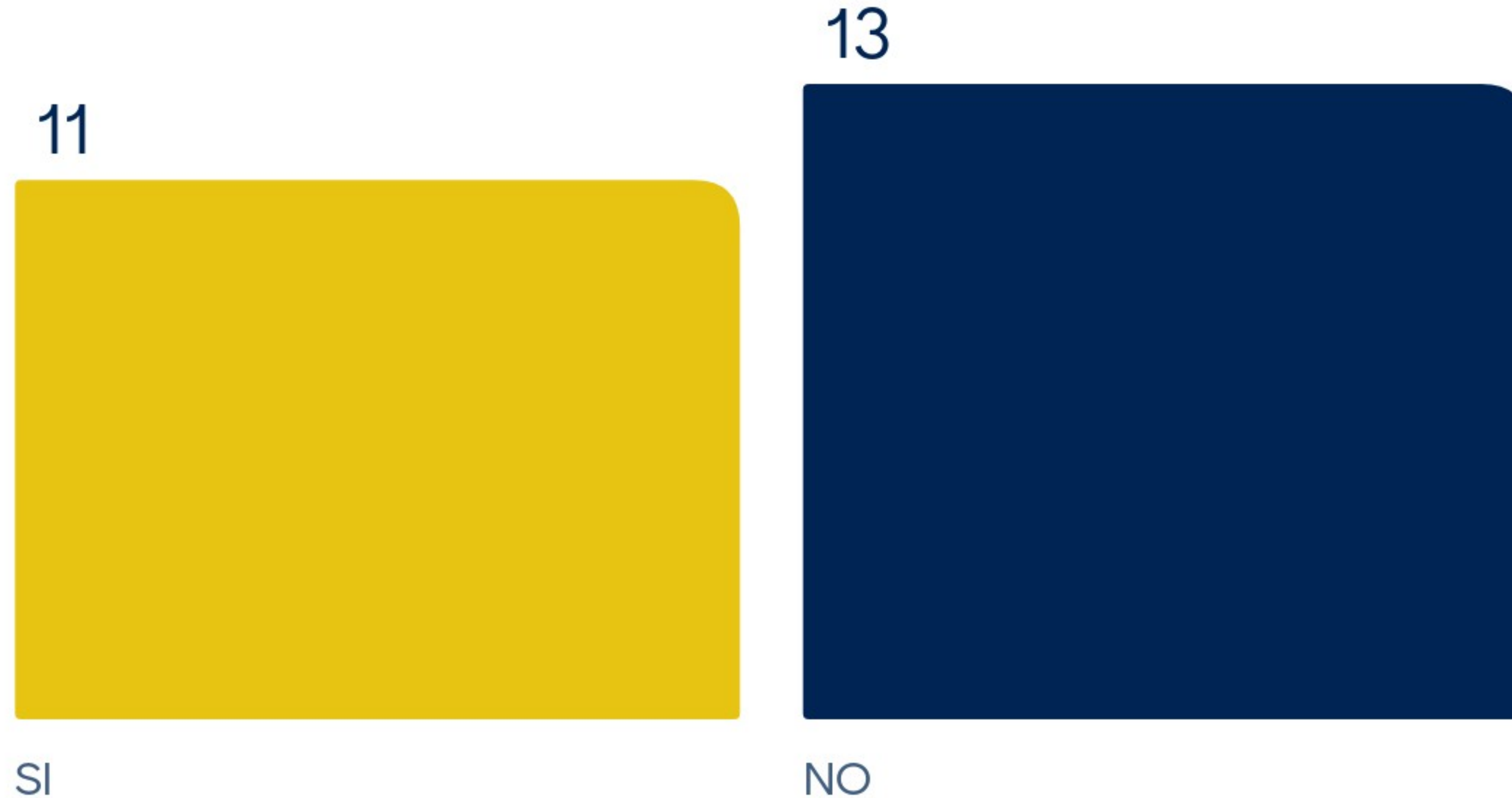


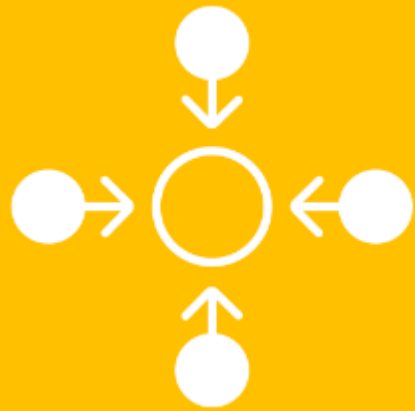
INNOVACIÓN



SOSTENIBILIDAD

¿Estáis realizando acciones diferenciales que os aportan buenos resultados en fidelizar talento?





QUÉ PENSAMOS, SABEMOS, CREEMOS... MENTIMETER

Ver vuestras aportaciones en presentación pdf

¿Qué estáis haciendo para fidelizar que os está trayendo mejores resultados?



PERSONAS



CONFIANZA



COMPROMISO



INNOVACIÓN



SOSTENIBILIDAD

¿Qué estáis haciendo para fidelizar que os está trayendo mejores resultados?

Dar autonomía los
jóvenes talentos

Horarios flexibles

Entorno de trabajo
flexible: horario y
teletrabajo

Horarios flexibles que
favorecen la conciliación

Planes de desarrollo
individualizados

Romper barreras de
relaciones entre niveles
técnicos y de dirección

Trato cercano durante el
proceso de selección y mayor
transparencia respecto a la
realidad y cultura de la
organización

Involucrar a las personas en
el objetivo/proyecto
empresa Vision global

¿Qué estáis haciendo para fidelizar que os está trayendo mejores resultados?

Apostar por talento joven y acompañar con formación (técnica, PRL, calidad...).

Flexibilidad y ampliación de la jornada intensiva

Facilitar conciliación con horarios flexibles y teletrabajo

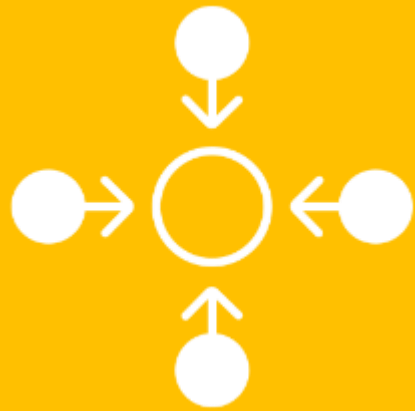
Respuesta No. Dar responsabilidad y autonomía a las personas con proyección

Reuniones individuales de desarrollo profesional cada trimestre. Ayuda a identificar oportunidades y riesgos de disengagement

Canales de comunicación informales sobre la situación de la empresa, proyectos...

Identificar talento clave con proyección y hacer un plan de carrera personalizado

Trabajar la credibilidad en la compañía



QUÉ PENSAMOS, SABEMOS, CREEMOS... MENTIMETER

Ver vuestras aportaciones en presentación pdf

¿Qué estáis haciendo para fidelizar que NO os está trayendo mejores resultados?



PERSONAS



CONFIANZA



COMPROMISO



INNOVACIÓN



SOSTENIBILIDAD

¿Qué estáis haciendo para fidelizar que NO os está aportando mejores resultados?

La flexibilidad no me está aportando mejora

Salarios competitivos

El incluirles en proyectos, desarrollo del Plan Estrategico... no hemos conseguido que permanezcan en la empresa

Políticas generalistas

Planes de carrera que no podemos cumplir

Las recompensas económicas y reconocimientos se convierten en derechos adquiridos.

Comunicación continua y personalizada con la persona trabajadora.

Hemos comenzado con nuevas políticas salariales. Tenemos problemas con el sector público (x ejemplo Iberdrola, ETS), difícil competir con ellos.

¿Qué estáis haciendo para fidelizar que NO os está aportando mejores resultados?

Actividades de tipo social

promociones en función del desempeño y no de la antigüedad

salario variable en función del desempeño

Encuestas de clima, 360,...

Tipo social: promover carrera de empresas, grupo de promoción del euskera, quedadas para tomar algo

Naea

1. Cambio...

- Cambio es sustituir una cosa por otra alterando cualquier aspecto, para producir resultados distintos,
- El cambio tiende a crear un camino que nunca volverá a ser igual.
- Es necesaria la flexibilidad de las estructuras rígidas y por ello el individuo necesita relacionarse de otra manera con ese nuevo entorno, y por ello aparece el concepto de adaptarse al cambio.
- Un nuevo ERP, un nuevo organigrama, un nuevo plan de remuneración, un nuevo Cuadro de Mando Integral en Power BI... puede ser un mero cambio, o sustitución.... O convertirse en transformación
- El 75% de los cambios fracasan o no logran los resultados deseados (fuente BCG y otros)

Gestionar un cambio implica tomar los elementos con que se cuenta, modificarlos y accionar para producir un resultado diferente.

o Transformación

- La TRANSFORMACIÓN acompaña el proceso de CAMBIO dotando a los integrantes de la organización con marcos de referencia y modelos de comportamiento y operación que logran potenciar al individuo y lo alinean con los intereses de la organización.
- Los procesos de transformación redefinen la vida
- El camino de la transformación es totalmente incierto, ambiguo, y eso genera en las “mentes expertas” preocupación, frustración, miedo a la incertidumbre, y por eso se generan las barreras al cambio
- La transformación requiere de una:
 - Visión-inspiración para el futuro,
 - de nuevas competencias de la Personas para el manejo de la complejidad,
 - y de la energía del compromiso que surge en los equipos. Necesita generar una nueva energía en la empresa, la energía de la transformación.

Transformar es una cuestión interna, requiere cambiar valores, manera de relacionarse, visión, nuevas expectativas, nuevas formas de cooperar y un compromiso de las personas para obtener nuevos resultados, sin tanto desgaste



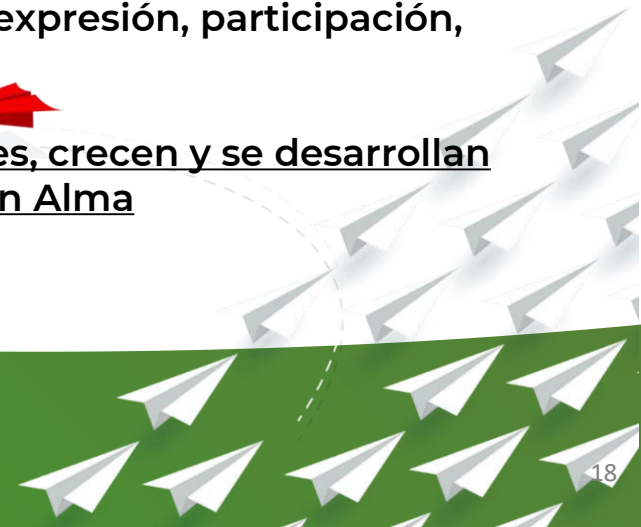
2.- Gestionar personas o las personas en el centro

¿Qué significa “gestionar personas”?

- Organizar turnos y vacaciones
- Decirles lo que tienen que hacer
- Centrados en lo que hay que hacer
- Las respuestas las tiene el “jefe”
- Cuando hay “problemas”, el jefe los aparta y da la solución
- El feedback es “echar la bronca” o un “se va a enterar”
- Las personas vienen como “submarinos” y no como “veleros con las velas desplegadas”
- Cuando hay un problema con las personas, el plan es “cambiar a la persona”
- Cuando su jefe vuelve de dos días después piensa “a ver que me encuentro hoy”
- Las personas son “recursos” y se sienten como números y los jefes piensan “que difícil es gestionar personas”

¿Qué significa “las personas en el centro”?

- El respeto a las personas , como ser humano, es la columna vertebral
- Desarrollan y hacen crecer a las personas, la capacitan, les dan espacio y sentido organizativo
- El foco está en el compromiso de las personas, independientemente de donde trabajen, en presencial o virtual.
- Atienden las cuestiones emocionales
- Entienden que el centro de la experiencia y del compromiso del empleado es el equipo. Un grupo de personas puede sumar, el equipo multiplica.
- Generan espacios de expresión, participación, flexibilidad y desafío
- Se sienten importantes, crecen y se desarrollan generan empresas con Alma





“La Clave está en desarrollar el modelo de relación de la organización”
La cultura se come a la estrategia para desayunar

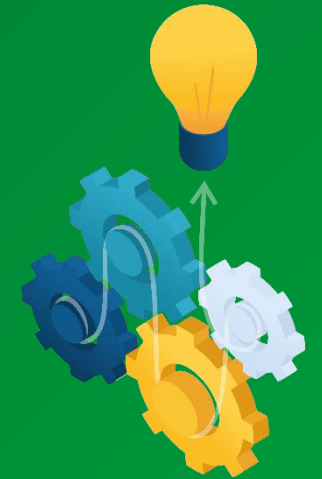
3.- ¿Satisfacción o compromiso?

Las encuestas actuales enviadas por RRHH **tienen sus raíces en las encuestas de moral realizadas por el ejército de los EE. UU. durante la Primera Guerra Mundial.**

La noción de que los trabajadores satisfechos son trabajadores productivos hizo que las encuestas fueran aún más populares, hasta que **análisis más sofisticados** que comenzaron **en la década de 1980** encontraron que **la satisfacción no predecía mucho sobre el desempeño laboral.**

El concepto de compromiso surgió de la investigación académica de William Kahn, un psicólogo de la Universidad de Boston interesado en examinar el grado en que las personas aportan su “yo pleno” y su energía a sus trabajos. **Medir el compromiso de los trabajadores, en lugar de la satisfacción**, podría decirles “algo sobre lo duro que estaban trabajando sus empleados”.

La idea avanzó con la identificación del agotamiento de los empleados como un problema: el **hallazgo** de que **el desempeño laboral se resintió cuando los empleados estaban psicológica y emocionalmente agotados por su experiencia laboral**”



PREPARARSE PARA LOS CAMBIOS

¿Qué genera **más compromiso** en las personas?

El estudio de ADPRI (2020-20.000 personas en 20 países) sondeó todas las posibles variables en un esfuerzo por descubrir cuál de ellas podría explicar mejor el compromiso y la productividad. Y resultó que el **factor más poderoso fue simplemente el de su trabajo en un equipo**.

¿Que genera esa experiencia?

- Tienes una misión/propósito compartido
- Tienes **responsabilidades** que parecen estar **conectadas** con las responsabilidades de otras personas; tienes **fortalezas que parecen complementarse** con las de los demás
- **Te sientes seguro**. Tienes **personas** con las que te sientes apoyado, **cuidándote y cuidando a otras personas**, en un espacio de confianza
- Ofreces y te ofrecen **feedback** de tu trabajo, compartiendo tu idea de lo que es “bueno”, aportando información y puntos de vista.
- **Te permites y permites expresar** cuando aparecen las emociones de miedo, frustración, preocupación, etc.

<https://www.adpri.org/assets/the-global-study-of-engagement/?referrer=%7b95522E03-C5DD-4626-8BE8-7D223D961259%7d>

**“EL PODER DE
LOS EQUIPOS”**

MARCUS BUCKINGHAM

**“La calidad de la
experiencia de el equipo
es la calidad de su
experiencia laboral”**

21%

Los equipos altamente comprometidos muestran un 21% más de rentabilidad

El informe muestra que las organizaciones más exitosas hacen que el compromiso de los empleados sea fundamental para su estrategia global.

— Forbes —



“Comprender algunos básicos del funcionamiento humano, permite relacionarnos mejor con los demás y...con nosotros mismos”

4.- Desarrollar capacidades para manejar la incertidumbre y el cambio

No puedes esperar
YA HA CAMBIADO

"No existe el día de la oportunidad"

SIMPLE Causa efecto conocida.
Certidumbre y Estabilidad.
Procesos

COMPLICADO Causa efecto solo
para expertos y entorno algo
cambiante.
Analizar , realizar Planes



COMPLEJO Alto nivel de
impacto de los cambios,
Nuevo. NO-SÉ, Curiosidad
Experimentar y aprender,
guiados por una intención-
visión-propósito claros.

Desarrollar equipos es tener método
para trabajar en un entorno
complejo

5.- acabo con una frase

**“Señor, concédeme serenidad para aceptar
todo aquello que no puedo cambiar,**

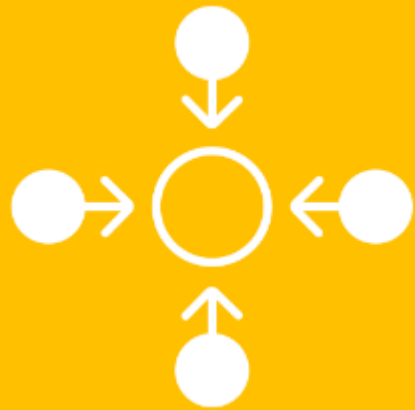
valor para cambiar lo que soy capaz de cambiar

y sabiduría para entender la diferencia.”

Reinhold Niebuhr



El único ERROR para abordar la complejidad y no avanzar es: ¡no hacer nada!



QUÉ PENSAMOS, SABEMOS, CREEMOS... MENTIMETER

Ver vuestras aportaciones en presentación pdf

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los procesos, sistemas y metodologías para saber cómo evoluciona el talento y su fidelización ?



PERSONAS



CONFIANZA



COMPROMISO

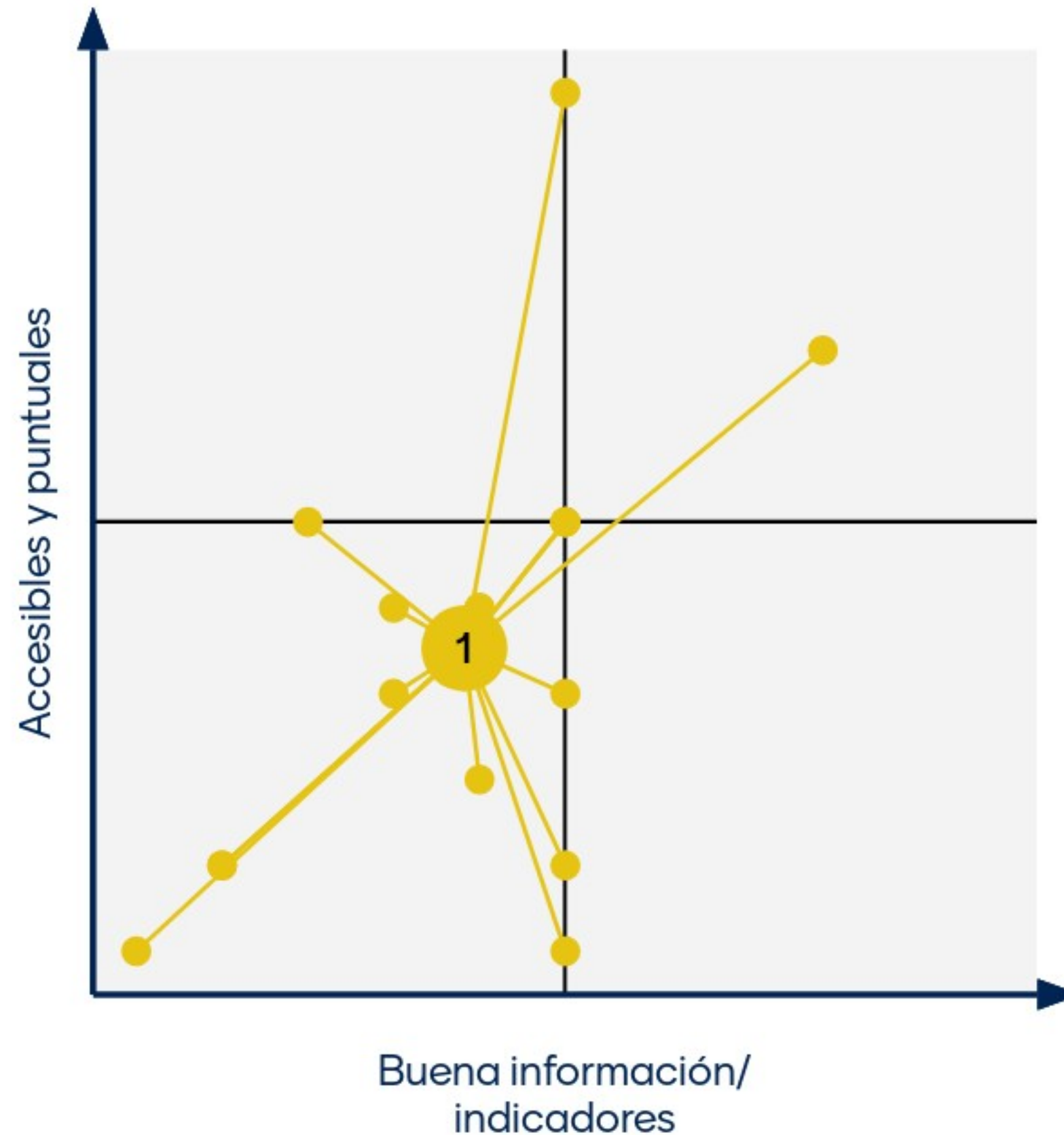


INNOVACIÓN



SOSTENIBILIDAD

¿Cómo valorarías tu satisfacción con los procesos, sistemas y metodologías para saber cómo evoluciona el talento y su fidelización ?



¿Cómo valorarías tu satisfacción con los procesos, sistemas y metodologías para saber cómo evoluciona el talento y su fidelización ? Una palabra.

26 responses



Nuestra tecnología

¿Cómo sabemos que nuestros equipos están preparados? ¿Cómo podemos ayudar a **mejorar** a nuestros líderes? ¿Cómo obtener un feedback inmediato?

- Herramienta de medición y seguimiento, ágil y sencilla.
- Resultados y evolución de los líderes y sus equipos (en tiempo real).
- Conocer con precisión las competencias dónde poder actuar.
- Comparativas entre competencias, equipos y líderes.
- Información muy visual para que cualquiera pueda utilizarla.
- Adaptable a otros modelos de liderazgo y culturas organizativas.

Gracias al feedback inmediato, podemos analizar el impacto de las acciones del desarrollo de los líderes y sus equipos. Nuestra **plataforma tecnológica** permite medir y desarrollar el grado de preparación y expresión del talento en la organización.



MEDICIÓN & EVIDENCIA

El líder dispone de un completo dashboard de las competencias de su equipo. Puede gestionar las acciones y la evolución y comprobar los resultados de forma continua. El objetivo es mejorar: aumentar la productividad y desarrollar las competencias de líderes y equipos.

“hacer tangible lo intangible: lo que no se puede medir, no se puede mejorar”

El líder sabe en cada momento el **impacto de sus habilidades de liderazgo** en el equipo

Este programa es el único que te ofrece **aprendizaje continuo y feedback inmediato**.

EkinBarritech es una app que permite monitorizar la evolución de los equipos en tiempo real



FEEDBACK INMEDIATO

EVOLUCIÓN EQUIPOS

MEDICIÓN

INTEGRACIÓN

Sólo se desarrollan las habilidades cuando se experimenta y se dispone de **feedback inmediato**

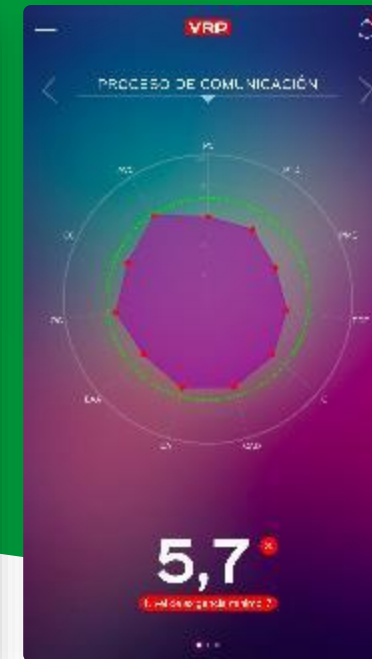
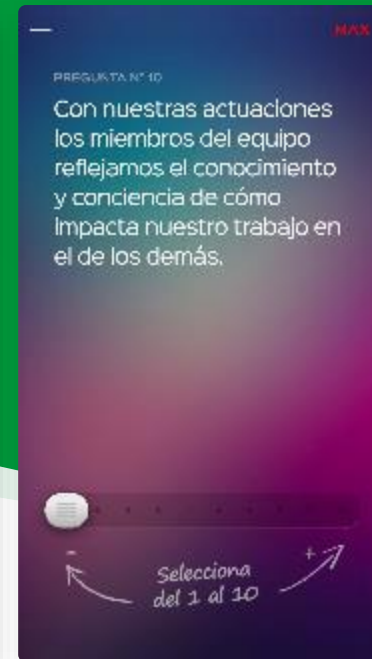
App Equipos

Los miembros del equipo responden unas preguntas.

Modelo de preguntas adaptable a tus valores de cultura y liderazgo

Muestra los resultados y su evolución en tiempo real.

Tiempo medio de responder: 6 min.



2 Dashboard Líderes

Visualizar el feedback inmediato de las acciones realizadas mejorando los resultados.

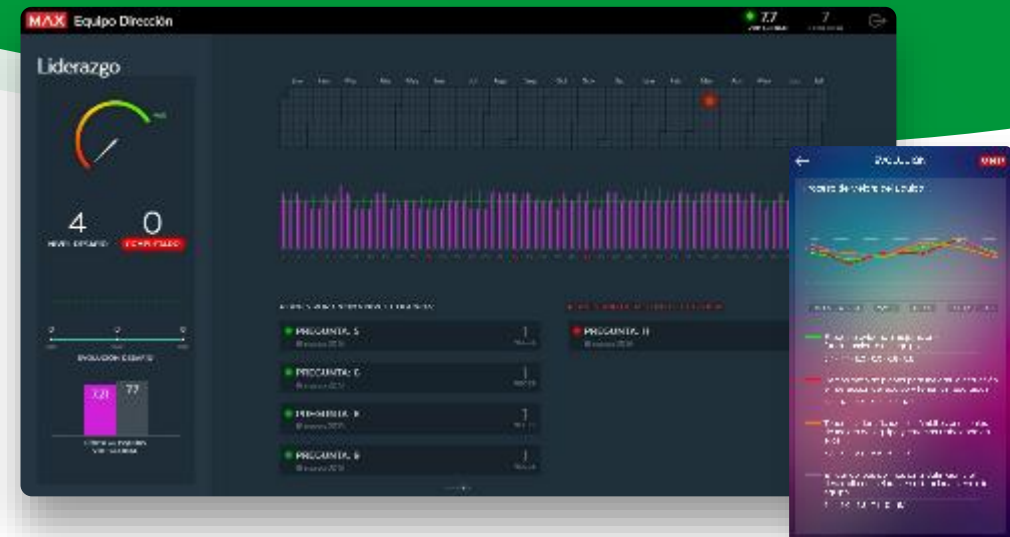
Crear equipos de alto rendimiento.

Interpretar los datos para convertirlos en posibles acciones de mejora.



Analítica avanzada en tiempo real mostrando dashboards como infografías autoexplicativas.

Visualiza las acciones que impactan más positivamente en el equipo.



3

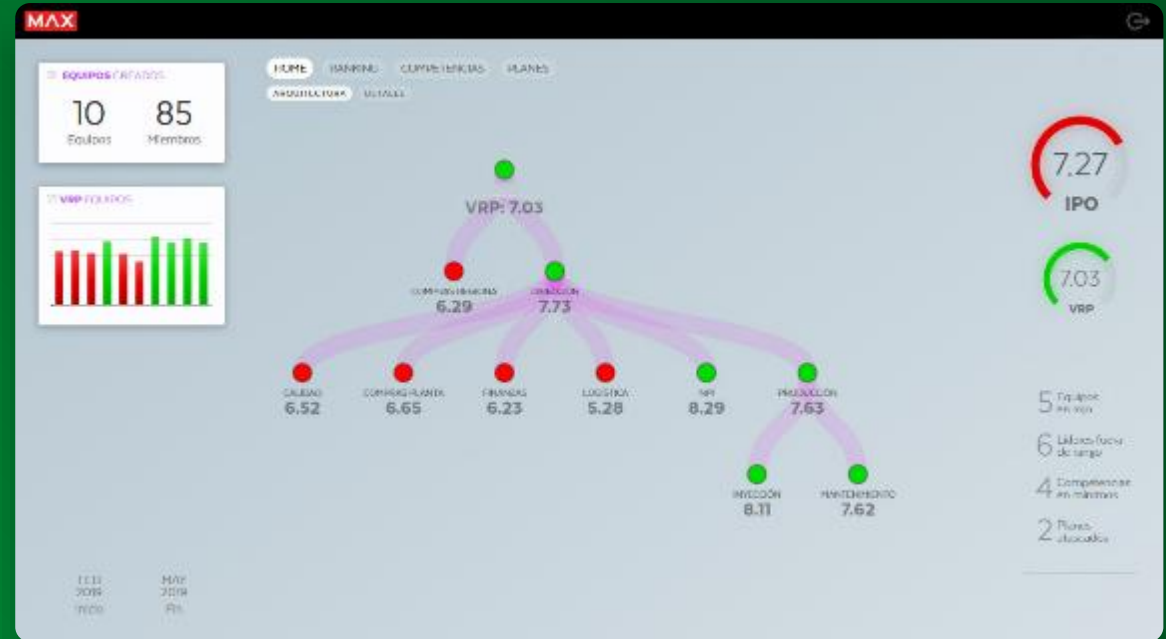
Dashboard Dirección

Conocer con precisión qué competencias hay que mejorar específicamente en cada equipo y líder.

Medición inmediata, rápida y sencilla.

El índice MAX evalúa el nivel de preparación de cada equipo identificando y comparando cada aspecto.

Disponer de un sistema de despliegue y medición de la evolución y cultura de la organización.



Análisis y ranking comparativo de su evolución en el tiempo de cada equipo.

Sistema efectivo y ágil que ayuda a alinear misión, visión y estrategias de la compañía, con sus líderes y equipos.

Minimizar el desgaste emocional de las personas.





“La combinación de indicadores objetivos y subjetivos tienen una intención clara:
conocer mejor la Realidad y desde ahí tomar mejores decisiones”



KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

30

2024

EUROPAKO ASTEA
SEMANA EUROPEA

KUDEAKETA AURRERATUA
GESTIÓN AVANZADA

14-25
URRIA
OCTUBRE



**¡Gracias por vuestra presencia
activa y ÁNIMO!**

21 Octubre 2024

Presentación de la Jornada:
Jorge Petralanda – FVEM

Ponente:
Gonzalo Serrats - OPE CONSULTORES



COLABORA



PARTICIPAN



PONENTES



EXPERINCIAS REALES
PARTICIPANTES

Eskerrik asko

Para más información:

coordinadores@ekinbarri.eus

→ ekinbarri.eus



Bazkide estrategikoa
Partner estratégico



Liderrak | Lideran

