

315

Creación de un modelo de ecosistema de bienestar para las personas trabajadoras

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

315

Creación de un modelo de ecosistema de bienestar para las personas trabajadoras

Estudio realizado por: Cristina Fernández Mendieta
Tutora: Raquel Trasobares Rodríguez

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2022/2023

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios es una idea original del Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad, y cuenta con la coordinación del Sr. Ferran Rovira Isanda, profesor del Máster.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

En primer lugar, agradezco a GCO, en especial al Director de RRHH Pedro Ribes por ofrecerme la oportunidad de realizar este máster, así como a Sergi Carol, Director de Talento, por brindarme su ayuda en mi desarrollo profesional. Además, quiero agradecer a mi responsable Maribel Torres por el apoyo y acompañamiento que me ofrece siempre que necesito.

También quiero agradecer a la Dirección del Máster por el entorno agradable y de confianza que han generado, así como la dedicación que todos los profesores han mostrado durante todo este tiempo, consiguiendo plasmar las funciones principales y concretas de las entidades de seguros. Y por supuesto, agradecer a mi tutora Raquel Trasobares por ser mi guía en este reto.

Finalmente, doy las gracias a mis compañeros que todos los viernes han estado a mi lado compartiendo esta experiencia tan enriquecedora e inolvidable, aprendiendo de cada uno de ellos y viviendo momentos únicos.

Así pues finalizo esta etapa muy satisfactoriamente tanto por la visión tan amplia de conocimientos técnicos que me ha brindado el máster, cómo el desarrollo personal que he adquirido durante esta trayectoria.

Resumen

El propósito de esta tesis es analizar con que retos han de lidiar las empresas aseguradoras, en especial los departamentos de RRHH en la gestión de las personas. Para poder hacer frente a estos retos proponemos a los profesionales como el activo principal para el éxito de las empresas y crearemos un modelo de ecosistema de bienestar para poder establecer entornos de trabajo saludables.

Palabras Clave: Atracción, retención, absentismo, tecnología, experiencia, bienestar, cuidado, salud, entorno, desarrollo profesional, cultura, compromiso, pertenencia.

Resum

El propòsit d'aquesta tesis es analitzar amb quins reptes es troben les empreses d'assegurances, en concret, els departaments de RRHH en la gestió de les persones. Per dur a terme aquests reptes proposem als professionals com l'actiu principal per l'èxit de les empreses i crearem un model d'ecosistema de benestar per establir entorns de treball saludables.

Paraules Clau: Atracció, retenció, absentisme, tecnologia, experiència, benestar, cura, salut, entorn, desenvolupament professional, cultura, compromís, pertinença.

Summary

The purpose of this thesis is to analyze the challenges insurance companies – above all, their human resources departments – have to face as regards people management. In order to address these challenges, this thesis identifies the sector's professionals as the key asset for the success of its companies and devises a model for a well-being ecosystem in order to guarantee healthy work environments.

Keywords: Attraction, retention, absenteeism, technology, experience, well-being, care, health, environment, professional development, culture, commitment, belonging.

Índice

La creación de un modelo de Ecosistema de Bienestar para las personas trabajadoras.....	7
1. Introducción	7
2. Marco Previo. Evolución de las áreas del departamento de Recursos Humanos	9
2.1. Revolución Industrial.....	9
2.2. Taylorismo	10
2.3. Elton Mayo	11
2.4. Maslow	11
2.5. Nuevas Leyes laborales.....	13
2.6. Internet.....	14
2.7. La Revolución Digital	15
3. Retos actuales de los RRHH en el sector asegurador.....	16
3.1. Atracción del talento.....	16
3.2. Retención del Talento	18
3.3. Diversidad generacional.....	20
3.4. Transformación digital.....	22
3.5. El presentismo laboral.....	24
3.6. Absentismo laboral.....	25
4. Ciclo de vida de los empleados.	27
4.1. Experiencia del profesional.	33
4.2. Cultura	35
4.3. Comunicación interna	36
5. Modelo de Ecosistema de Bienestar.....	38
5.1. Necesidades de los profesionales.	39
5.2. Bienestar financiero	41
5.3. Bienestar profesional	43
5.4. Bienestar físico.....	48
5.5. Bienestar mental	50
5.6. Bienestar emocional.....	54
5.7. Bienestar social.....	57
6. Diagnóstico	61
7. Conclusiones	63
8. Bibliografía.....	65
Cristina Fernández Mendieta.....	71

La creación de un modelo de Ecosistema de Bienestar para las personas trabajadoras.

1. Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo poner en notación a los empleados como clave principal para el éxito de una empresa, en el cual el departamento de Recursos Humanos tendrá que diseñar una nueva estrategia, impulsando, fomentando y poniendo en práctica entornos de trabajo saludables, siendo a la vez, competitivos y sostenibles. Las personas que trabajan en las organizaciones son vitales para el desarrollo, mantenimiento y triunfo de todas las empresas.

Sin embargo, en los tiempos que nos ha tocado vivir, con entornos de incertidumbre, las consecuencias de la pandemia, la evolución social y las nuevas tecnologías, no es tarea fácil.

Durante la tesis veremos de dónde venimos, conoceremos los antecedentes y la trayectoria por la que ha pasado el departamento de RRHH unido a la situación social, política y económica, para poder llegar a nuestra actualidad, la Era Digital. En la cual desarrollaremos los principales retos que se encuentran las empresas, en especial los departamentos de RRHH.

Hablaremos de atraer y retener a los mejores profesionales. La atracción de talento en las empresas del sector de seguros puede ser un desafío, ya que este sector no se percibe como interesante respecto a otros para los nuevos talentos. ¿Existen estrategias que las empresas de seguros pueden utilizar para atraer y retener a los profesionales?

Asimismo, trataremos la diversidad generacional que existe en las organizaciones, definiremos cada una de las generaciones que se encuentran en ella y detallaremos los aspectos sociales que más les han influido.

Otro aspecto a tener en cuenta es la transformación digital, ha llegado para quedarse, y las empresas han de ser capaces de que nadie se quede atrás, y que todas las personas de la organización se adapten a estos cambios. El siguiente reto que las empresas han de hacer frente es disminuir el incremento de absentismo laboral, a causa de la salud mental, juntamente con el presentismo, siendo una nueva corriente, el cual definiremos.

Para dar respuesta a todos estos retos y que las empresas sobrevivan a este mundo, tenemos como desafío la creación de un modelo de Ecosistema de

Bienestar para toda la plantilla de una organización, con la finalidad de mejorar su calidad de vida y obtener una mayor productividad.

Además, para poder crear el mejor modelo es importante conocer todo el ciclo de vida de los trabajadores, con el fin de obtener experiencias positivas en cada uno de los vínculos que tienen con la organización, y al mismo tiempo implantar las mejores acciones para crear el modelo de ecosistema de bienestar. Con ello, obtendremos una buena y mayor reputación corporativa, y lograremos una mayor competitividad con el resto de las empresas.

Hay que tener en consideración que las necesidades de los empleados han cambiado a lo largo de la historia, por ello las empresas requieren un cambio de modelo sobre la gestión tradicional de las personas. Es preciso definir la cultura organizacional teniendo en cuenta a los empleados, así como fomentar la comunicación interna, diseñar y definir acciones de bienestar que se enfoquen en mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Así pues, con todo lo aludido anteriormente, durante la tesis mencionaremos los hitos más importantes por dónde ha pasado la gestión de los RRHH en las empresas, desde una perspectiva social, económica y laboral, analizaremos en qué momento nos encontramos, con qué retos han de lidiar las empresas, y finalmente definiremos con claridad la creación de un modelo de bienestar para los empleados, como ayuda a combatir todos los retos, dando lo mejor de las empresas y obteniendo mejores resultado de productividad.

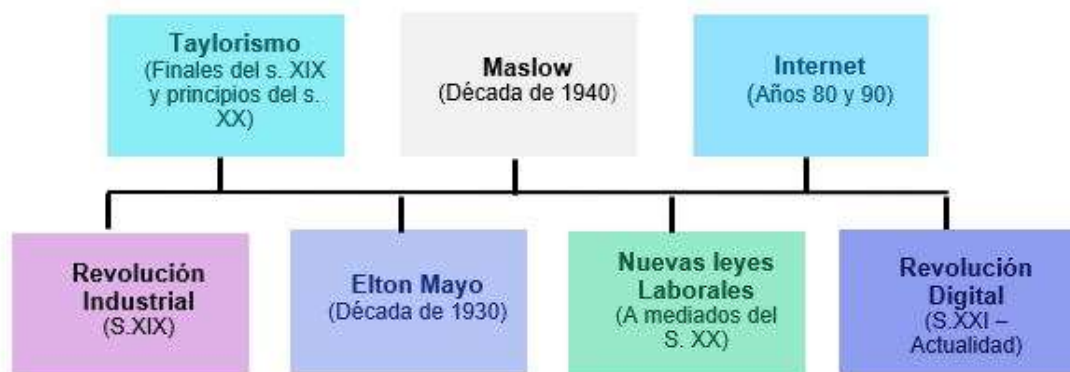
2. Marco Previo. Evolución de las áreas del departamento de Recursos Humanos

En primer lugar, vamos a conocer los antecedentes y trayectorias por la que ha pasado la gestión de las personas en los departamentos de Recursos Humanos, adaptándose a la evolución de las organizaciones, como consecuencia del entorno económico y social en que se movía el mundo.

La historia de los recursos humanos se prolonga en casi dos siglos. Es una especialidad que surgió a causa del crecimiento y a la complejidad de las organizaciones, como mediadora entre la empresa y los trabajadores para suavizar o disminuir el conflicto.

Es posible identificar algunos momentos históricos en la evolución del departamento de Recursos Humanos:

Gráfico 1. Momentos Históricos en la evolución del departamento de RRHH



Fuente: elaboración propia

2.1. Revolución Industrial

Indudablemente es el primer punto de partida para poder contextualizar las labores cercanas a los departamentos de Recursos Humanos.

La Revolución Industrial del siglo XIX supuso un antes y un después en la historia social y económica del mundo. Pasando de un trabajo manual artesanal a un trabajo mecanizado en fábricas.

Contribuyó a nuevas formas de trabajar, como la mecanización y la producción en cadena, generando incomodidades, insatisfacción y problemas entre los trabajadores de las empresas y las fábricas, que jamás antes se habían gestionado.

Los empleados no eran valorados como personas sino como un engranaje más entre las máquinas de la empresa.

Las organizaciones requerían instalar nuevos sistemas de coordinación de esfuerzos en los grupos de trabajo, buscando una mayor rentabilidad, y aminorando los costes, los gastos y los peligros, generando así una creciente insatisfacción ante los cambios que se estaban produciendo.

A grandes rasgos, en esta época, el departamento de RRHH se denominaba “departamento de bienestar”, y se dedicaba a cuidar algunas de las necesidades básicas de los trabajadores como la vivienda, la educación y la asistencia sanitaria.

Además, se impulsaron leyes para proteger a los niños, por ejemplo, en el año 1833 la ley de las fábricas estableció la prohibición de utilizar niños menores de 9 años para trabajos asalariados, y también reguló la jornada laboral para los niños comprendidos entre 9 y 13 años.

2.2. Taylorismo

Para el siguiente hito, nos situamos a finales del s. XIX y principios del s. XX, durante la revolución industrial se incrementó la escala de producción sin miramientos, provocando una transformación en las organizaciones, con un crecimiento desorganizado y acelerado en las empresas, se buscaba una mayor productividad reduciendo el tiempo de mano de obra al menor coste.

En este contexto aparecieron las ideas científicas principales del Taylorismo, que consistía en cinco premisas: la dirección de la empresa es la incuestionable, desconfía del hombre por naturaleza, los tiempos y movimientos de los trabajadores deben medirse, las tareas deben dividirse entre los que piensan y los que ejecutan, y los trabajadores deben especializarse para ganar habilidad haciendo lo mismo.

Esta idea contribuía a un mayor aumento de producción, ya que la remuneración del trabajador dependía de su rendimiento. La única motivación que tenía el empleado era económica. A mayor producción mayor salario. Las empresas pagaban menos dinero por pieza para que los obreros se diesen más prisa en fabricarlas, e incluso no descansaban.

Además, con este sistema, el ritmo de trabajo y el control del tiempo de las tareas de los trabajadores estaban sujetos a las necesidades de la competencia del mercado. Se quedó atrás la época en que el artesano decidía cuanto tiempo le dedicaba a la producción de una pieza según su criterio de calidad.

Así pues, en este contexto, se inicia una nueva andadura hacia los departamentos de RRHH, sustituyendo el nombre anterior por departamento de

personal, con funciones totalmente administrativas, que se encargaban de las nóminas, sistemas de reclutamiento de personal, negociar con sindicatos y recoger la mayor información posible sobre los trabajadores. Se destaca por poseer un pensamiento totalmente productivista, en el que se busca el máximo rendimiento al menor coste sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.

2.3. Elton Mayo

Después de la Primera Guerra Mundial tras años de funcionar según la Escuela Clásica, con un modelo mecánico del comportamiento organizacional, surgió un movimiento de reacción, donde Elton Mayo, introdujo los efectos psicológicos y sociológicos en las empresas, y fue el pionero de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Su experimento se basó en la conducta y los efectos psicológicos, y concluyó que la productividad aumentaba con factores como el medio ambiente, las relaciones interprofesionales y la comunicación entre la patronal y los trabajadores.

Por tanto, es el momento en que las empresas empiezan a ver a los trabajadores como un activo en la organización, y empiezan a interesarse por ellos.

En la convivencia y la evolución de las dos teorías, la mencionada anteriormente y la actual, el departamento de RRHH empieza a profundizar en las personas y se empieza a hablar de la descripción de los puestos, implantando la entrega de los materiales esenciales para que puedan hacer mejor su trabajo y teniendo en cuenta el clima laboral.

2.4. Maslow

Otro momento decisivo, tuvo lugar a partir de 1940, con la teoría de Maslow. Implantó un nuevo cambio en el entorno laboral llamado “Jerarquía de las necesidades humanas”, conocida también como la Pirámide de Maslow. Esta teoría se incluye dentro de las líneas de motivación humana, la cual el ser humano presenta una conducta o acción en respuesta a las necesidades que tengan en un determinado momento. La pirámide de Maslow está compuesta por cinco niveles o categorías de las necesidades ordenadas jerárquicamente, las necesidades superiores se van adquiriendo una vez que se van satisfaciendo las básicas o anteriores. A continuación, en el gráfico 2, se representa la Pirámide de Maslow, y en el gráfico 3 se adaptada al entorno laboral.

Gráfico 2. Pirámide de Maslow laboral



Fuente: elaboración propia

Gráfico 3. Pirámide en el entorno laboral



Fuente: elaboración propia

En el contexto laboral, las necesidades fisiológicas relacionadas con la supervivencia (comida, hogar, fuente de ingresos), son las necesidades básicas, ya que los empleados necesitan un entorno de trabajo seguro y saludable, salarios justos y condiciones adecuadas.

En la siguiente necesidad nos encontramos con la Seguridad, para Maslow incluía la seguridad de empleo, salud, propiedad y estabilidad, en el ámbito laboral nos referimos a si la empresa proporciona una estabilidad y seguridad laborales, así como la prevención de riesgos, seguros médicos y empresa reconocida en el mercado.

A medida que avanzamos hacia arriba en la pirámide, nos encontramos en el gráfico 2 con la afiliación, relacionada con la parte social y emocional. En el entorno laboral hace referencia a la necesidad social, donde se encuentran las relaciones en el entorno laboral, como la colaboración efectiva, sentimiento de pertenencia a un equipo, generando así un ambiente positivo.

Por encima de éstas, nos encontramos con el reconocimiento, es como la persona se siente aceptado por la familia y pareja, generando confianza. Siendo para el trabajo la necesidad de estima, refiriéndonos a el reconocimiento profesional, como nos valoran los demás, obteniendo confianza y autoestima para llegar al éxito.

Y en la cima nos encontramos en ambos gráficos con la Autorrealización, siendo para Maslow el crecimiento personal, buscando un sentido a la vida. Y en el entorno de las empresas lo identificamos con el desarrollo del potencial individual, desarrollando la creatividad e innovación, en un entorno menos supervisado favoreciendo el crecimiento personal para asumir nuevos retos.

Es importante destacar que estas necesidades pueden variar según el individuo, según su propia orientación y aspiraciones profesionales.

Así pues, con todo lo mencionado anteriormente, el departamento de RRHH continuaba con tareas administrativas, pero ya no solo trataba de mediar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino también en potenciar la motivación de los trabajadores. Los objetivos de las empresas y de los empleados se percibían como dos conceptos que debían de ir de la mano.

Mientras, en España nos encontrábamos en el régimen franquista, que mantuvo la legislación laboral anterior a la República, pero que proyectaba nuevas normativas que las empresas debían cumplir, como fue en la publicación del Fuero del Trabajo de 9 de marzo de 1938, estableciendo que “el derecho de trabajar es consecuencia del deber impuesto al hombre de Dios..”, este régimen promovió una legislación laboral restrictiva, dictatorial y autoritaria, que limitaba los derechos de los trabajadores, existían pocas protecciones laborales y era común la explotación laboral. Además, existía una falta de autonomía sindical por lo que el entorno laboral era precario.

2.5. Nuevas Leyes laborales

A partir de la segunda mitad del S. XX, el enfoque disciplinario con funciones de departamento personal, de las etapas mencionadas anteriormente, es reemplazado por otro. Podemos decir que es el momento en el cual las organizaciones comienzan a trabajar y gestionar las necesidades sociales y psicológicas de los empleados, pero siguen siendo planeadas y controladas por las necesidades de las organizaciones.

Alrededor de la década de 1960 el concepto de RRHH sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta y los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente.

Así pues, comenzaron a haber un incremento de leyes laborales con reglas claras, defendiendo la salud y seguridad de los empleados, como fue la Ley de Derechos Civiles, que constituyó a un hito en la lucha contra la discriminación por motivos de nacionalidad, raza, color, sexo y religión. Así como la obtención de igualdad de oportunidades para los trabajadores y las trabajadoras, convirtiéndose en responsabilidades clave para la gestión de los RRHH.

Las personas fueron consideradas como únicos recursos vivos e inteligentes de los que disponen las organizaciones para hacer frente a los retos. El espacio de trabajo se limitaba en la oficina y las responsabilidades de los trabajadores eran más individuales y específicas.

Por todo lo mencionado anteriormente, las funciones del departamento de Recursos Humanos se enfocaban más en la gestión de los empleados, aunando en un área, la organización, legislación y gestión de los trabajadores.

Entre las nuevas funciones se encontraba la recopilación de datos para demostrar la claridad de la empresa respecto a la discriminación o mala práctica, tanto en la contratación como en la formación.

Cada vez más, el área de RRHH empezaba a humanizarse, y comenzaba a dar pasos para mejorar la adaptabilidad del empleado dentro de la empresa y a tener más independencia en la estructura de la organización.

2.6. Internet

Entre la década de los años 80 y 90, aparecen nuevos desafíos en la gestión de recursos humanos en las empresas, desde una nueva revolución científica y tecnológica.

En esta etapa, los entornos laborales fueron influenciados por la transición democrática, el crecimiento económico, la consolidación del mercado laboral y los desafíos del desempleo y la precariedad, los sindicatos jugaron un papel muy importante en el entorno laboral defendiendo los derechos laborales. Se buscaba la motivación y la eficiencia del empleado, a través de la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades de la empresa. En este periodo fue publicado en el Boletín Oficial del Estado, el Estatuto General de los Trabajadores, que regulaba la relación entre los trabajadores y los empresarios. Así pues, estas influencias y cambios sentaron las bases para el desarrollo de los departamentos de RRHH y el mercado de trabajo.

En sus inicios del Internet, en los años 90, empieza la era de la información, teniendo un impacto significativo en el entorno laboral, aunque en comparación con la actualidad, su alcance y adopción fueron mucho más limitados. Internet afectó a la comunicación, el correo electrónico se convirtió en la herramienta más utilizada en la empresa, brindó accesos a una amplia gama de información y recursos, y abrió las puertas a la transformación del comercio y nuevas líneas de negocio.

Por todo ello, los departamentos de RRHH, pasaron a poner el foco en la especialización de las personas y a lo que les rodeaba. En ese momento, muchas áreas de RRHH perdieron el sustantivo de “recursos” y pasaron a denominarse “áreas de personal”.

Además, se produjo un auge de los RRHH, ya que muchos profesionales se preparaban para ser expertos, ya que se empezaba a valorar mucho más a los trabajadores, y se quería buscar una forma de comprometer a los empleados en las organizaciones, obteniendo un mayor rendimiento.

2.7. La Revolución Digital

La revolución digital es el momento en el que nos encontramos. Se caracteriza por ser una etapa con una velocidad de cambio sorprendente, la tecnología va quedando obsoleta cada día que pasa a un mayor ritmo y es sustituida por una nueva. Estos avances están afectando a nuestra vida cotidiana, cambiando la forma en cómo nos comunicamos, trabajamos, obtenemos información, consumimos bienes o servicios y en cómo nos relacionamos.

Esto contribuye a crear nuevos entornos sociales y económicos, aportando innovación y provocando impactos significativos en el comportamiento de la población. En concreto, el precio y la calidad de un producto o servicio ya no lo es todo, sino que es la experiencia del consumidor con el producto o servicio lo que realmente llega.

Este entorno, juntamente con la situación que vivimos en la pandemia, afectó al comportamiento de las Organizaciones y, especialmente, de sus colaboradores, preocupándose cada vez más, por su situación, sus aspiraciones, su satisfacción y su felicidad laboral.

Además, los entornos laborales en la revolución digital están siendo moldeados por la influencia y la transformación de la tecnología digital en diversos aspectos. Están caracterizados por la digitalización, la automatización, el trabajo remoto, la colaboración en línea, el uso del análisis de datos e inteligencia artificial, el enfoque en el aprendizaje continuo y el énfasis en la ciberseguridad. Estos cambios están modificando la forma en que se realiza el trabajo, la destrucción y creación de nuevos puestos de trabajo con la escasez de profesionales cualificados. Requiriendo así, una adaptabilidad constante por parte de los trabajadores y organizaciones, y generando una competencia altísima en el mercado laboral.

Por todo ello, las organizaciones son más conscientes que el talento humano se ha convertido en el actor clave para el éxito de la empresa. Así pues, el departamento de RRHH tiene un papel muy importante en la organización impulsando estrategias de carácter proactivo y definiendo unas políticas para el cuidado de las personas que trabajan en ella. Comienzan a analizar el comportamiento de los empleados en las organizaciones, así como los problemas que puedan aparecer tanto físicos como mentales para una mejora de la calidad de vida.

Hay muchos retos en esta revolución, que explicaremos en el siguiente capítulo, pero también existen oportunidades que las organizaciones no pueden dejar escapar. Gracias a la aparición de nuevas tecnologías que ayudan a mejorar y ser más eficientes en las tareas administrativas, los departamentos de Recursos Humanos pueden poner el foco en lo verdaderamente importante: las personas.

3. Retos actuales de los RRHH en el sector asegurador

Tras haber analizado la trayectoria por la que ha pasado la gestión de los departamentos de Recursos Humanos, y haber desarrollado en que entorno nos encontramos actualmente, las empresas de seguros y la gran mayoría de organizaciones, se hallan en una transformación, en la cual han de lidiar con complejos y acelerados cambios que afectan a la gestión de personas.

Los retos, que a continuación detallaremos y reflexionaremos, los podemos identificar en seis desafíos que más influencia tienen en el futuro del trabajo:

3.1. Atracción del talento

La atracción del talento es el principal problema que se encuentran las organizaciones y en especial el sector de seguros, ya que este sector no siempre se percibe como atractivo.

La empresa PWC elaboró un informe en el año 2018 llamado "Preparing for tomorrow's workforce, today, a partir de una encuesta a 1.246 directivos y responsables de recursos humanos en 79 países, con la siguiente pregunta: *¿son las empresas conscientes de las capacidades que van a necesitar para cumplir con las demandas de los trabajadores del futuro?, se concluyó que la mayoría sí, sin embargo, reconocen que no están haciendo lo suficiente para contar con ellas. Una situación que, en los próximos años, puede ponerlas en riesgo a la hora de atraer, desarrollar y retener el talento.*

Con este informe las empresas ya suponían que podían pasar por este acontecimiento, pues bien, ahora ya ha llegado el momento, y afecta a todos los sectores.

Uno de los principales motivos que incita a la falta de captación del talento es la competencia en el mercado laboral, debido a la transformación digital. Como hemos mencionado en el capítulo de la Revolución Digital, los escenarios de las organizaciones están cambiando debido a nuevas tecnologías y están apareciendo la necesidad de obtener nuevas habilidades laborales. Haciendo desaparecer muchos puestos de trabajo tal como los conocíamos, y creando nuevos puestos de trabajo sin personal cualificado. Por ello, existe una lucha entre las empresas para atraer a los mejores talentos.

Otro motivo es debido a las nuevas generaciones, en especial la generación Z, que están incorporándose en el mundo laboral, tienen unas percepciones diferentes sobre el entorno laboral, ya que han convivido con la tecnología. Esta generación joven busca diseñar su propio estilo de vida y salir del esquema tradicional de trabajo, orientado más hacia una mentalidad

empresadora, siendo proactivos, dinámicos y creando una mayor calidad en el puesto de trabajo.

Por todo lo mencionado anteriormente, la tendencia en atracción de talento es poner en el centro a las personas, creando e implantando estrategias efectivas que atraigan a los profesionales.

Cuando hablamos de atracción del talento, nos referimos, por una parte, a la visibilidad que tiene una empresa, si es o no conocida en el mercado laboral y la reputación sólida que pueda tener para la sociedad, y por tanto para los posibles profesionales, así como al proceso de identificar, atraer y seleccionar a los mejores candidatos para el puesto de trabajo. Es esencial para que las empresas tengan una mayor ventaja competitiva en el mercado y asegurarse de que tienen el personal adecuado para lograr sus objetivos.

Para poder hacer frente a estos dos desafíos, por un lado, crearemos una marca empleadora atractiva, diseñando una cultura organizacional, y delineando el ciclo de vida de los empleados en la empresa para conocer los puntos de vinculación que existen en la empresa y así obtener mejores experiencias. Así como también la identificación y la selección de los posibles candidatos, en un proceso claro y transparente, y ofreciendo un bienestar en la empresa.

Es importante tener en cuenta que la atracción del talento no es solo una tarea del departamento de recursos humanos, sino que es una responsabilidad compartida por toda la organización. Cada empleado y líder de la empresa debe contribuir a la creación de una cultura de trabajo positiva y un ambiente laboral atractivo.

Por último, hay que mencionar que la empresa Randstad elaboró un informe llamado “*Employer Brand Research 2022*”, *estudia la imagen que proyecta una empresa y lo que demanda sus empleados y potenciales trabajadores*. Llegando a analizar qué sectores son los más atractivos para los profesionales españoles y cuáles son la razón. A continuación, mostramos el gráfico.

Gráfico 4. Sectores más atractivos para trabajar en España.



Fuente: Randstad. Employer Brand Research 2022.

Podemos observar que los sectores más atractivos por los profesionales son la electrónica, aeronáutica, hostelería y farmacia. En cambio, es destacable que algunos de los sectores más conocidos por lo profesionales son pocos atractivos, como son la banca, sector de seguros, telecomunicación o alquiler de vehículos.

Por ello, es importante que el sector de seguros implante estrategias para mejorar la atracción del talento, adaptadas a las necesidades y características tanto de la empresa como de los profesionales. Construyendo así una mejor reputación positiva como empleador deseable, a través de procesos de selección que garanticen una experiencia positiva, y promoviendo una cultura organizacional fomentada en la diversidad, equidad, igualdad e inclusión.

3.2. Retención del Talento

El siguiente desafío o reto que nos encontramos y que está en pleno cambio es la retención del talento. El sector de seguros es uno de los sectores “empleadores”, el cual contempla mayores beneficios en el convenio colectivo. Según los últimos datos de UNESPA, el trabajo en este sector es hasta 10 veces más estable que el resto de los sectores. El sector de seguros tiene muchas ventajas que ofrecer a sus empleados/das:

- **Estabilidad Laboral:** el sector de seguros apuesta por la contratación indefinida. Según datos de ICEA en el año 2022 la tasa de contratos indefinidos fue de un 97,7% del total, eso quiere decir que la tasa de empleo temporal estuvo por debajo del 3%. Además, existe otra característica importante, como es la antigüedad media en el puesto de trabajo, según datos de ICEA del año 2022, la antigüedad media de los empleados es de 12,99 años, siendo una tasa elevada.
- **Formación:** es otra ventaja del sector asegurador, la mayoría de las empresas de seguros cuentan con un departamento de formación, ofreciendo conocimientos actuales a sus trabajadores.
- **Retribución:** Según informe de UNESPA del 2019, el sector asegurador es la duodécima actividad económica de nuestro país, según las actividades de CNAE, con mayor coste laboral por trabajador.
- **Conciliación vida laboral y familiar:** dentro del sector asegurador existen varias acciones para conciliar la vida familiar y laboral para el cuidado de hijos o familiares. Una de las medidas que cuentan con más éxito en este sentido son la flexibilidad de horarios.

Con todos estos datos las aseguradoras tienen una historia convincente que contar. ¿Entonces que ha pasado?, ¿Por qué el sector asegurador no consigue retener el talento?

Durante la pandemia, hubo un impacto significativo en las empresas implantando nuevas maneras de trabajar, como fue el trabajo en remoto y la flexibilidad laboral para adaptarse a las restricciones y garantizar la seguridad de sus empleados. Así mismo, hoy en día las personas tras haber vivido esa experiencia se han replanteado sus prioridades y su vida profesional, son mucho más exigentes y la forma en que los profesionales piensan sobre la flexibilidad y el equilibrio en las empresas ha cambiado. Las ventajas llamativas que se gestionaban y se ofrecían ya nos son suficientes por sí solas para conseguir candidatos de calidad y retenerlos.

De la misma manera que pasa en la atracción, con un mayor enfoque en la retención debido a los cambios en la dinámica laboral y las expectativas de los empleados, las nuevas generaciones, en especial la Z, tienden a valorar el propósito y el significado en el trabajo, así como la oportunidad de aprender y crecer. Además, estas nuevas generaciones quieren poder escoger dónde quieren trabajar y no tienen previsto quedarse en un mismo puesto toda la vida.

A través de las redes sociales están atentos a lo que pasa en el resto de los mercados y determinan qué empresa les gusta más para trabajar. Con esta premisa es muy difícil fidelizar al talento en una compañía, ya que la competencia está en cualquier parte del mundo.

Con esta situación, se está apreciando en las empresas un incremento en el nivel de rotación de manera significativa. Teniendo un impacto negativo, ya que conlleva unos costes directos e indirectos para las empresas, afectando también al clima laboral, siendo perjudicial para la productividad y para la moral de la empresa. Pudiendo provocar un efecto estampida e influyendo en la atracción de la empresa.

Según un informe de la empresa Randstad, llamado "Informe de rotación laboral en España", confirma que la rotación ha crecido en los últimos meses. *Más del 50% de las empresas han experimentado problemas de rotación en el 2022, la cifra en términos agregados es de un 17% de términos anuales, es decir, el 17% de la plantilla ha dejado su empresa en el último año.*"

La causa principal de la rotación es la competitividad en el mercado laboral, actualmente existen mayores oportunidades laborales en otros sectores o empresas.

Con todo lo mencionado anteriormente, la retención es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener a sus trabajadores actuales y evitar que se vayan a trabajar a otras empresas. Hay que hacer frente a este reto, mediante un conjunto de prácticas, políticas y acciones buscando oportunidades de crecimiento profesional y mejorando la calidad laboral. Contar con personas "felices" que aporten valor en la empresa, resulta clave para cualquier estrategia de negocio

Es por lo que, para estar al día, sobrevivir y no quedarse atrás, los departamentos de RRHH deben ser impulsores del cambio, poniendo a

las personas trabajadoras en el centro del modelo del negocio, y evolucionando así en ejercer un papel más proactivo. Las organizaciones deben adaptarse a las expectativas cambiantes de los profesionales y ofrecer un clima laboral atractivo, fomentando acciones de bienestar, impulsando una cultura abierta e inclusiva y creando el sentido de permanencia en la empresa.

3.3. Diversidad generacional

Este reto, se encuentran la mayoría de sectores, ya que la plantilla va creciendo y se van incorporando nuevas generaciones, creando así una convivencia dentro de las organizaciones de diferentes grupos de edad, cada una con características, valores únicos y expectativas. La diversidad generacional en las empresas la podemos identificar con dos perspectivas diferentes.

La primera es que estamos ante un cambio demográfico, donde las tasas de natalidad decaen mientras que las sociedades envejen, lo que genera una gran escasez de talento y reduce la población activa en muchos países.

A continuación exponemos un gráfico que se ve claramente la transformación de la estructura demográfica en la que nos encontramos.

Gráfico 5. Pirámide población activa España.



Fuente: INE

Y la otra perspectiva, relacionada con el envejecimiento de la población en España, es su fiel reflejo en las plantillas de las empresas, existiendo en ellas una diversidad generacional. Se está convirtiendo en un asunto clave al que se enfrentan las entidades. En las empresas no siempre es fácil lograr una fluida convivencia entre personas de distintos años.

Las características y habilidades que se destacan en el desarrollo profesional, sus expectativas laborales, rendimientos y formas de trabajar, así como sus necesidades de cada generación son distintos.

Actualmente la generación como los baby boomers está en clara transición hacia la jubilación, mientras que generaciones emergentes como los Millenials o los Z ya están empezando hacerse notar en las oficinas.

En la actualidad conviven cuatro generaciones en las empresas:

- Baby Boomers: son personas nacidas durante el 1946 y 1964. Estas personas han sido testigos de la incorporación de las mujeres en el mundo laboral, de la reiniciación de los derechos sociales y de la transición española. Por las crisis económicas que han vivido, buscan un trabajo fijo que les pueda dar una estabilidad y seguridad. Y además han estado muy limitados tecnológicamente.

En el ámbito laboral son considerados como una generación tradicionalista y enfocada en el trabajo, acostumbrados a una jerarquía en las organizaciones. Muchos de ellos están llegando a la edad de jubilación, con una gran experiencia y trayectoria en el mercado laboral, pero otros todavía están activos en el mercado laboral.

- Generación X: profesionales que nacieron entre el 1965 y 1980. Son personas que vivieron la inclusión de España en la UE, y fue la primera generación en disfrutar de programas de Erasmus. Además, han visto como Internet y la tecnología irrumpían en sus rutinas profesionales. Es por ello, que es la generación que más ha tenido que aprender, ya que existe una mayor diferencia entre lo que aprendieron en sus estudios con la dinámica del trabajo a la que se han enfrentado.

Son conocidos por ser independientes y adaptables, muchos de ellos ocupan puestos de liderazgo en las empresas y tienen una mentalidad equilibrada entre el trabajo y la vida personal.

- Generación Y o Millenials: nacidos entre el 1981 y 1993. Son personas que están marcadas por haber presenciado durante su juventud la disrupción digital y los avances de la globalización. Es la generación más preparada, son los que más han ido a la universidad, han tenido un enfoque más tecnológico, pero a su vez es los que más han sufrido para acceder al mundo laboral, a causa de la crisis económica.

Son la generación más numerosa en muchos lugares de trabajo, no han progresado tanto como hubiesen querido, por ello su forma de vivir y relacionarse en el trabajo ha cambiado, buscan un propósito en su trabajo y están desarrollados tecnológicamente. Valoran el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y, son los primeros que quieren cambiar el concepto de vivir para trabajar por el trabajar para vivir.

- Generación Z: personas nacidas entre el 1994 hasta el 2010. Esta generación no conoce la vida sin smartphones, tablets o internet, por lo que mantienen una relación más natural con la tecnología.

Los miembros de la generación Z son los más jóvenes en ingresar al mercado laboral. Han crecido en un contexto laboral moderno, son nativos digitales, con habilidades tecnológicas avanzadas y valoran la diversidad e inclusión, así como la retribución y los beneficios sociales

Así pues, entre toda esta diversidad de personas que encontramos en las organizaciones, la Encuesta de Población Activa, en el segundo trimestre del 2021, muestra que la población activa en España está compuesta aproximadamente por un 19% de baby boomers, un 43% de generación X, un 31% de millennials y un 7% de profesionales de la generación Z.

En pocos años, la generación Millennials representará el mayor porcentaje en las empresas, y marcarán el tejido humano de las empresas y con una nueva visión en los marcos del mercado del empleo. Esta generación valora mucho la honestidad y la transparencia en las comunicaciones, sienten el rechazo si no se cuenta la verdad, ya que se pierde la confianza y se rompe el vínculo. También valoran mucho más el tiempo libre, y son más exigentes con la conciliación en su vida personal.

Por lo tanto, es importante conocer a todas las generaciones que conviven en la misma organización, hemos de escuchar a cada una de las generaciones y saber cuáles son sus intereses, preocupaciones, sus retos y que todas ellas aporten valor a la estrategia de la empresa.

Esta diversidad puede generar beneficios significativos en las organizaciones. La amplia gama de conocimientos y habilidades que pueden compartir y aprender entre ellos, puede contribuir al éxito de la empresa. Por ello es importante fomentar una cultura de ambiente inclusivo donde todos se sientan involucrados, valorados y reciban oportunidades de desarrollo profesional.

Para una buena gestión, hemos de crear encuentros de cooperación y colaboración, que vean que la experiencia de los seniors puede complementarse con los conocimientos más actuales de las nuevas generaciones, y viceversa.

3.4. Transformación digital.

En el S. XXI, se está viviendo un cambio de era, donde la tecnología digital, en particular las tecnologías de la información y la comunicación influyen en la gestión del conocimiento, y juegan un papel dominante en la sociedad, en la económica, en la educación y en nuestra vida cotidiana.

Asimismo, a consecuencia de la pandemia, se ha visto un mayor impacto en la digitalización. La tecnología ha avanzado más rápidamente en las empresas de

lo que nos esperábamos, y nos hemos tenido que adaptar en un tiempo récord. Al margen de la gran vulnerabilidad que ha generado, de la incertidumbre que constantemente vivimos y la fragilidad en nuestro modo de vida, la realidad es que las reglas del juego han cambiado y no hay marcha atrás.

Esta transformación es debida a las nuevas tecnologías, a una amplia conectividad global, a la abundancia de información y al impulso de la digitalización de los procesos. Además, permite una mayor personalización y adaptación de las necesidades individuales. Y se caracteriza por tener un ritmo acelerado y constante de la innovación tecnológica.

Por esta razón, las compañías aseguradoras y el resto de las empresas de otros sectores han de adaptarse a un mayor ritmo a los cambios constantes que vivimos. Integrando la transformación digital en las empresas con el objetivo de mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad en el mercado.

Actualmente las empresas se encuentran con nuevas formas de trabajar y con la creación de nuevos puestos de trabajo, como es la automatización, la toma de decisiones basadas en datos y la inteligencia artificial, creando nuevas demandas de trabajadores con habilidades específicas.

Por lo que, en este momento, existe una escasez de profesionales para hacer frente a la creciente demanda. Para ello hay que definir correctamente los puestos de trabajo y crear un instrumento de evaluación de desempeño, con la finalidad de que los empleados lo perciban como una oportunidad de crecimiento profesional, y desarrollen habilidades necesarias para adaptarse a los cambios.

El primer paso de la digitalización respecto a los empleados es disponer de las mejores herramientas para descargar trabajo, mediante procesos de automatización, para ser más eficientes y productivos, y poder desarrollar nuevas habilidades y asumir nuevos roles, aportando un valor añadido a las personas mejorando así la satisfacción con las tareas que realizan en el puesto de trabajo.

Gracias a las tecnologías que existen actualmente, los profesionales de recursos humanos tienen acceso a más datos y análisis que nunca, lo que les proporciona la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas en el negocio. El gran reto es actuar con urgencia, siendo ágiles en la ejecución y aprovechando todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para dar respuesta a la organización teniendo en cuenta a los empleados.

Hoy, más que nunca, las empresas deben estar al lado de la solución, y no de los problemas, al interactuar con la transformación digital han de observar las increíbles oportunidades, y ser capaces de leer las señales, anticiparse a los cambios y transformar los modelos de negocio hacia una cultura digital teniendo en cuenta que las personas son la clave del cambio.

Y, como dijo Darwin hace más de 150 años: “Los que sobreviven no son los más fuertes, sino los que mejor se adaptan al cambio”.

La gestión de las personas que tradicionalmente llevábamos a cabo ya no servirá en la restauración y transformación de la revolución digital en las organizaciones, enfrentándose a nuevos paradigmas, más responsables, sostenibles e inclusivos. Hay que aprovechar todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías para dar respuesta a los trabajadores, ya que son los que jugarán un papel importante en la forma en la que las organizaciones se desarrollen, compitan, crezcan e innoven para llegar al éxito.

3.5. El presentismo laboral

El presentismo laboral es una expresión, se define al hecho de pasar más horas en el lugar de trabajo de las estipuladas en el convenio colectivo, aunque no repercuta en el aumento de su productividad.

El desencadenante de este fenómeno es el miedo a perder el puesto de trabajo o la desmotivación, y esto puede convertirse en “absentismo presencial”, es decir, permanecer en el puesto de trabajo, pero dedicando las horas de la jornada laboral a otras funciones, como conectarse a redes sociales, consultar páginas webs, llamadas personales, etc. También es frecuente que muchos profesionales no se permitan ni siquiera faltar al puesto de trabajo en situación de enfermedad, por motivos organizacionales, por sobrecarga y la no cobertura de trabajo.

Las consecuencias de este hecho afectan a todos los individuos, como a los compañeros, con efecto demoleador sobre el resto de la plantilla, y a las organizaciones, ya que repercute negativamente en la calidad del trabajo, la productividad y la reputación laboral.

La empresa Adecco, realizó una encuesta llamada “V Encuesta sobre Presentismo Laboral en España”, de las 1.015 empresas que respondieron la encuesta, determinaron que *una de cada dos empresas indica que, si existen prácticas de presentismo en sus empleados, el 28% de las empresas no se aprecian dichas prácticas y el 28% restante no se puede saber al no existir control alguno sobre este fenómeno. La mayoría de las prácticas de presentismo, hacen referencia a ausencia por tabaquismo, utilización de internet, email y redes personales para asuntos propios, cafés, desayunos y almuerzos.*

Para poder combatir el presentismo es importante no caer en la cultura empresarial, que cuanto más tiempo permaneces en tu puesto de trabajo más trabajas y mejor te irá. Sino que el mayor valor es el desarrollo del talento y el cumplimiento de objetivos que favorezcan a la organización. Es importante implantar medidas como la elaboración de normas de acceso y al uso del correo electrónico, internet, ... así como poner en marcha planes de luces apagadas, entre otras medidas.

3.6. Absentismo laboral

Para hacer frente a la pandemia del Covid-19, todos los ciudadanos de España fuimos confinados el día 14 de marzo de 2020.

En ese momento se puso por delante la salud de las personas a cualquier otro objetivo, incluido el económico, se convirtió en la única prioridad de las autoridades, de las empresas y de las familias.

Esta situación hizo que las rentas de miles de familias y su capacidad para afrontar sus deudas disminuyera. Aun habiendo desaparecido el riesgo de la pandemia, seguimos con innumerables incertidumbres que nos llevan a contemplar el futuro con preocupación.

Este hecho ha contribuido a que un gran número de trabajadores se replanteasen sus prioridades en las empresas y les afectara a nuevas situaciones de carga mental.

Además, ha tenido y sigue teniendo una gran repercusión en el absentismo laboral.

Según la OIT, lo define como *“una situación en la que el trabajador no se presenta en su lugar de trabajo, o acude menos horas de lo estipulado, cuando desde la organización se esperaba que acudiera, o permaneciera todo el tiempo en dicho lugar”*.

El absentismo se considera un problema grave para las empresas, con un impacto directo sobre la productividad y los costes empresariales, lastrando asimismo su competitividad.

Como refleja el último informe de absentismo laboral en España, publicado por la empresa Randstad, *en el tercer trimestre de 2022 la tasa de absentismo laboral en España se situó en el 5,6%, una décima menos que en el trimestre anterior. Teniendo en cuenta el número de ocupados según la Encuesta de Población Activa y las cifras de absentismo obtenidas, se estima que el número de personas que en promedio cada día se ausentaron de sus puestos de trabajos fueron 1.153.109.*

Con el paso de los años se ha ido incrementado el absentismo por motivos de salud física y salud mental, y es que el trabajo genera daños hacia la salud, el estrés, la ansiedad y la depresión, siendo las principales causas de absentismo, seguidas del entorno familiar.

Si el trabajo se desarrolla en condiciones ideales puede ser fuente de autorrealización y bienestar para las personas trabajadoras. Desde esta óptica hoy la gestión del absentismo supone un nuevo reto, con la integración de medidas preventivas y la visión positiva de todos los aspectos del desarrollo de las personas en las organizaciones a corto y largo plazo pudiendo llegar a contribuir a mejorar los efectos del absentismo.

Con todos estos retos identificados y definidos, por lo general, que se presentan en muchas empresas, y en especial en los departamentos de Recursos Humanos, podemos diluir que hoy en día, son fundamentales para

afrentar todos los desafíos planteados, y seguir creciendo y obteniendo una mejora continua en las organizaciones. Siendo un área con muchas responsabilidades donde el bienestar de los empleados y la retención del talento son tareas fundamentales que puedan marcar una clara ventaja competitiva, sin dejar atrás el tener que acompañar y orientar a los colaboradores para que sean profesionales competitivos y con una calidad humana excepcional.

4. Ciclo de vida de los empleados.

Una vez visto todos los retos que han de afrontar las organizaciones, es vital, conocer todo el ciclo de vida de un empleado para poder analizar los puntos de vinculación con la empresa, y así poder desarrollar las mejores prácticas en su bienestar para crear entornos agradables en todo el ámbito laboral, obteniendo experiencias positivas que mejoraran la marca empleadora.

Este proceso se ha de incluir en la estrategia de la empresa. Consta de varias etapas por el cual vive un profesional desde que tiene su primer contacto en la empresa, trabaja en ella, hasta que cesa de la misma.

El objetivo es que las empresas piensen en la experiencia de los empleados de la misma manera que abordan la experiencia de los clientes. Todos los profesionales de una organización pasan por las mismas etapas, pero no todos responden de la misma manera a los estímulos que reciben de cada una de ellas.

La finalidad es proyectar una reputación positiva en la empresa, vista como un lugar deseable tanto para sus trabajadores como para futuros profesionales. Y además contar con equipos más eficientes y empleados más comprometidos.

En esta estrategia, se han de involucrar a todos los empleados de la empresa ya que son los embajadores más importantes de la marca empleadora. Además, los candidatos y postulantes a futuros puestos de trabajo también son involucrados en la estrategia, ya que su experiencia en el proceso puede influir en la percepción de la empresa. Y por último los directivos de la empresa han de contribuir en la estrategia al establecer una cultura de liderazgo y buenas prácticas laborales.

A continuación, desarrollaremos las seis principales etapas del ciclo de vida de una persona trabajadora, para poder hacer una propuesta de valor en cada una de ellas.

Gráfico 6. Ciclo de vida de un empleado.



Fuente: elaboración propia

Etapa 1. Atracción del talento.

En primer lugar nos encontramos con la atracción del talento, es el escenario inicial, tiene que ver con la imagen que proyecta la empresa hacia sus propios trabajadores y a los posibles candidatos.

La atracción del talento humano viene definida y consolidada por políticas centradas en el bienestar y cuidado de las personas que trabajan en la organización, así como creando el deseo de trabajar en ella a los posibles candidatos.

En esta etapa, llamada Employer Branding, la empresa tiene la obligación de esforzarse, creando la propia marca empleadora atractiva, ofreciendo una propuesta de valor a los trabajadores y poniendo en valor las cosas buenas de la empresa, recreando la realidad con total transparencia.

Además, al crear una imagen, entra en juego el valor de la marca, juntamente con una cultura corporativa sólida y auténtica, así como una comunicación clara de los valores, misión y visión de la empresa.

El estudio de Employer Branding, elaborado por Randstad, nos permite reconocer qué factores perciben los empleados de España como más atractivos a la hora de escoger a una empresa, por este orden:

- Salarios y beneficios atractivos
- Conciliación de la vida profesional y personal
- Ambiente de trabajo agradable
- Seguridad laboral
- Desarrollo profesional

Al crear una marca empleadora, los beneficios que podemos obtener son muchos, el principal es que los empleados de la empresa se sentirán mucho más felices y orgullosos de trabajar en ella y los convertirá en grandes portavoces de ésta.

Requiere un esfuerzo constante que no termina cuando encuentras un nuevo trabajador para el puesto de trabajo. Ser una marca atractiva e interesante para los mejores profesionales, es un proceso vivo y constante, y el mejor camino para llegar a las personas es utilizar herramientas y conceptos de Marketing para destacar los aspectos únicos en la empresa.

Así pues, en esta fase, en el momento que tengamos que cubrir un puesto de trabajo, es necesario crear una oferta llamando la atención, creando un vídeo sobre el puesto de trabajo, informando de la descripción del puesto de trabajo con un lenguaje inclusivo, o con un mensaje por parte del responsable del puesto de trabajo, sin esperar a que llegue el candidato ideal, sino creando una técnica de marketing de recepción continua de candidatos cualificados.

Una nueva forma de atraer el talento es que los mismos empleados de la empresa compartan relatos e historias de su experiencia en la empresa o en el puesto de trabajo, para inspirar a los profesionales que desean atraer.

Actualmente, con la transformación digital, la forma de atraer talento ha cambiado. Uno de los medios para atraer talento son las redes sociales, siendo una de las herramientas más adecuadas para difundir los valores, propósitos y cultura de una empresa, con la intención de mostrar el entorno en el que formará parte y la contribución que tendrá, de modo que los nuevos profesionales se interesen por las vacantes.

En definitiva, la marca empleadora se establece para fortalecer una reputación sólida y atractiva, lo que a su vez puede ayudar a retener de los mejores talentos, aumentar la moral y la productividad de los trabajadores, y contribuir al éxito general de la organización.

Etapas 2. Reclutamiento y selección.

La siguiente etapa es el reclutamiento y selección. Es primordial analizar las actuales y futuras necesidades de la empresa, y conocer qué puestos de trabajo hay que cubrir, para crear un plan de reclutamiento y seleccionar al mejor candidato.

Una vez determinadas las necesidades de la empresa, hay que definir el puesto de trabajo, con una descripción detallando las tareas que realiza, la frecuencia, los riesgos del puesto, la responsabilidad, la posición en el organigrama, y así como que competencias debe tener la persona que ocupe esta posición.

Para atraer a los mejores candidatos, como hemos mencionado en el apartado anterior, hemos de crear una marca empleadora y crear la oferta de trabajo, principalmente a través de las redes sociales, portales de empleos y en la career site, de una forma llamativa, clara y transparente.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se inicia el proceso de selección. Selección inclusiva, es la nomenclatura que utilizan actualmente muchas empresas, ya que no sólo se tienen en cuenta las competencias curriculares y profesionales, sino que permiten tener las mismas oportunidades para todas las personas con talento, con el objetivo de reducir y eliminar situaciones de desigualdad, discriminaciones y brechas que se puedan producir.

Así pues, la selección inclusiva es el proceso en que vamos a medir qué perfiles de candidatos se ajustan mejor a las vacantes existentes. Definiendo y desarrollando las pruebas por las que los candidatos deben pasar.

Las entrevistas son el principal proceso para conocer a los candidatos y seleccionar el más indicado. La comunicación ha de ser transparente y fluida, y crear un ambiente de confianza sin tensar al candidato. Es importante que los candidatos puedan hacer preguntas al entrevistador para comprobar su alineamiento con la empresa. Por otro lado, hay que asegurarse que la persona seleccionada cumpla con sus tareas en el puesto de trabajo y disfrute trabajando para la compañía, así como garantizar que encaje bien con la

cultura de empresa para aumentar la probabilidad de que forme parte de la plantilla durante muchos años.

Existen muchas herramientas de reclutamiento y selección de personal que agilizan el proceso y obtiene resultados objetivos, gracias a las nuevas tecnologías como son la base de datos y la inteligencia artificial, pero hemos de ser conscientes que estas herramientas hay que humanizarlas. Por el momento es importante que el entrevistador sea humano ya que la IA carece de factores fundamentales en las personas como son la inteligencia emocional y social. Finalmente, la toma de decisión ha de ser tratada con la mayor base de objetividad posible.

En definitiva, la estrategia a llevar a cabo en esta fase puede centrarse en brindar una experiencia de inclusión positiva, que demuestre el compromiso de la empresa con la equidad, la diversidad y la inclusión, y que transmita los valores y la cultura organizacional.

Etapa 3. Adaptación.

Esta etapa ha de enfocarse en crear un programa de incorporación completo y efectivo que asegure una transición suave y exitosa del nuevo empleado a la empresa.

La adaptación comienza por el Pre-Onboarding, sigue con Onboarding y finalmente el post-onboarding. Es la etapa de convivencia en la empresa, es el período de enamoramiento. En estas tres fases se ha de mostrar que la marca empleadora creada para atraer el talento se ajusta a la realidad en el momento que un profesional se incorpora en la empresa.

El Pre-Onboarding es el tiempo en que el candidato recibe la noticia de que contamos con él para el puesto hasta que se incorpora. Y ese tiempo puede hacerse muy largo. Lo que se intenta implantar en esta fase es tener una comunicación fluida y que el candidato seleccionado no se sienta olvidado y demostrar que la compañía cuida de su plantilla.

En esta fase proponemos crear un email de bienvenida y otro email de recordatorio un par de días antes de la incorporación. La secuencia de email dependerá del puesto de trabajo y el tiempo que transcurra desde la comunicación hasta la incorporación.

El siguiente paso es el Onboarding donde es importante llevar a cabo un plan de acogida, facilitando la integración y adaptación de la persona a la organización. RRHH ha de facilitar la documentación e información de la contratación, incluido el pack de beneficios. Además, enviar información general sobre la compañía, así como la entrega de un pack de bienvenida (ya sea una taza, mochila, ...) de esta manera empezará a sentir que forma parte del equipo.

Además, se propone un programa de itinerario de desarrollo profesional, se inicia con un programa de formación para todos aquellos empleados recién incorporados en la empresa, para que puedan conocer el desarrollo de la empresa, como funciona, y así establecer sus primeros vínculos con compañeros de otras unidades en la empresa.

Por parte del responsable, en toda la fase de adaptación ha de mantener un acercamiento continuo con el fin que el colaborador se sienta cómodo y se sienta parte de organización. En esta fase es fundamental presentar al equipo y dosificar la información y la integración de las tareas. Es ideal explicar bien los propósitos del cargo, la misión, visión y valores de la organización, así como explicar las expectativas que se tienen que lograr. De esta forma el nuevo colaborador sabrá cómo enfocar sus tareas diarias y hacia dónde dirigir las.

Por consiguiente, en la última fase de adaptación, el post-onboarding, hay que hacer un seguimiento de la adaptación, teniendo un contacto abierto y fluido entre el responsable y el colaborador. Mediante entrevistas y feedback, para poder ayudar y acompañarle en todo el proceso de adaptación, y además con estas entrevistas personalizadas deberá prestar atención a los sentimientos del colaborador sobre su adaptación al puesto, al equipo y al entorno. Esto nos ayudará a saber si es necesario intervenir y asistir en aquello que necesite para reforzarlo en sus tareas.

Etapa 4. Bienestar y Desarrollo Profesional

En esta etapa se inicia la mayor propuesta de valor, es la creación de un modelo de ecosistema de bienestar (en el siguiente capítulo lo definiremos y desarrollaremos) que la organización pone a disposición del empleado de una forma personalizada, transparente y comunicativa.

En un primer paso, el empleado se desarrolla profesional y personalmente mediante programas de formación. Es importante apostar por el desarrollo de talento, diseñando trayectorias profesionales con un itinerario de formación individual y objetivos realista e interesantes.

Brindar a las personas la oportunidad de decidir hacia dónde quieren ir y hasta donde quieren llegar, a través de un programa de evaluación para que el propio empleado determine sus objetivos o metas, es una medida por la cual se retiene al talento. Asimismo, este desarrollo irá encaminado hacia una formación integral, y una evaluación de desempeño para determinar que se está alcanzando la meta.

En esta etapa, igual que la anterior, el líder tiene un papel crucial, es el principal actor y pieza fundamental para poder gestionar correctamente la cohesión de un equipo. Es esencial contar con líderes de equipo que sepan actuar como mentores. Los empleados buscan un buen líder que se preocupe de ellos, que reconozcan su trabajo y les propongan nuevos retos, así como acompañarlos en todo el proceso de desarrollo y formación. Un buen líder ha de ser transparentes, ha de dar autonomía y fomentar la confianza.

A través de la motivación y el compromiso que pueda brindar el líder a los colaboradores, lograrán mejorar sus habilidades y capacidades en el trabajo, potenciando a la vez la productividad y el crecimiento de la empresa.

Es vital que las empresas proporcionen a los empleados los recursos y el apoyo necesario para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Obteniendo así trabajadores más cualificados, capaces de desarrollar una nueva tarea profesional y con una mejora de resultados obtenidos.

En un segundo punto, en esta misma fase, la empresa ha de tener medidas o acciones que fomenten la conciliación personal con la profesional, y que mejoren la salud física, mental y emocional, enriqueciendo así su calidad de vida cotidiana.

Con este tipo de acciones se mantiene el compromiso e interés. Durante esta fase, puede existir un punto de inflexión, es el punto crucial del profesional, en el cual puede plantearse el irse de la empresa, ya que otras le pueden ofrecer mejores condiciones o de lo contrario permanecer en ella porque se siente acompañado, satisface sus necesidades y se siente parte de la entidad.

Etapa 5. Fidelización. Reconocimiento y crecimiento.

A continuación, en la etapa de fidelización, hace referencia al momento en el cual el empleado ha de seguir creciendo con la empresa y busca que su contribución sea visible y reconocida con hechos.

Por ello, la figura del líder sigue siendo clave para los colaboradores, han de fomentar la autonomía, dando la oportunidad de tomar decisiones y asumir responsabilidades que les permita crecer y desarrollar habilidades. Así como realizar procesos de feedback sobre el desempeño, responsabilidades y expresar sus opiniones o puntos de vista, con el objetivo de conseguir un mayor rendimiento y satisfacción individual.

Otra acción con mucho potencial es crear una cultura de reconocimientos y agradecimientos. El reconocer y recompensar los logros y contribuciones de los empleados es fundamental si se pretende mejorar su motivación y satisfacción laboral.

Una vez más, en esta fase se trata de gestionar, mantener y cuidar a la plantilla, y las organizaciones han de estar en continua atención y adaptación de las necesidades de los trabajadores, amoldándose para mantener el equilibrio entre el trabajo y la familia, ofreciendo los mejores beneficios, mejorando el clima laboral, la salud y el bienestar.

Si toda la experiencia del empleado en el ciclo es positivo y satisfactorio, el mejor embajador de marca será la propia organización, los mismos empleados que trabajan en ella son los que dan voz a la cultura de la compañía y al buen clima laboral. Hacen promoción, será recomendada, y expresarán sus buenas opiniones sobre la misma al exterior. Incluso aquellos empleados que salieron podrían regresar tiempo después.

Etapa 6. OffBoarding.

En esta última etapa del ciclo es el momento en el que se separa la relación laboral entre la persona trabajadora y la empresa, ya sea por llegar a la edad de jubilación, por razones personales, por trasladarse a otra empresa o por cambiar de vida. Sea cual sea el motivo, lo importante es ponerlo fácil, con

transparencia y acompañarle en toda esta fase. Ya que puede resultar una situación difícil para todas las partes.

Es importante realizar una entrevista de salida a las personas que se van de la compañía, ya que cuando se van pueden ser más sinceros y honestos, revelando verdades o proporcionando información muy valiosa sobre los puntos en que se puede mejorar o actuar en un futuro. Puede que en alguna de las fases anteriores del ciclo de vida del empleado no se haya gestionado de la mejor manera y surjan insatisfacciones. Con toda esta información la empresa podrá mejorarlo para que no vuelva a suceder.

La persona que se marcha de la empresa explicará su impresión al resto de personas, por ello ha de irse con una experiencia positiva.

Tras haber analizado el ciclo de vida del empleado, observamos la importancia en la gestión efectiva en cada una de las etapas experimentada, ayudando al departamento de Recursos Humanos a conocer y analizar las necesidades que tienen los empleados.

Al comprender y aplicar el ciclo de vida del empleado, se puede mejorar su experiencia en la organización, la cual explicaremos en el siguiente punto, obteniendo una mayor fidelización del talento y satisfacción laboral, así como también maximizando la productividad y el rendimiento del personal.

En definitiva, todas las personas que se encuentran en la organización quieren sentirse importantes. Cuanto más nos dediquemos en cada una de las etapas del ciclo de vida de los empleados, más comprometidos, productivos y motivados estarán.

4.1. Experiencia del profesional.

La experiencia del empleado engloba todo lo que cada colaborador aprende, ve y siente en cada etapa de su ciclo de vida. Por ello, las percepciones que tiene en una empresa han de ser positivas, ya que dentro de éstas viven emociones y generan recuerdos.

Hay una frase de Maya Angelou que dice: *“la gente olvidará lo que dijiste, también olvidará lo que hiciste, pero jamás olvidará cómo les hiciste sentir”*.

En este sentido se está hablando mucho de la experiencia de los empleados.

Todos conocemos la experiencia del cliente, que la mayoría de las empresas tiene como estrategia, pero ¿qué pasa con los empleados?, si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes, con este nuevo enfoque las empresas se han de preocupar de la experiencia de sus profesionales.

Tradicionalmente, los empleados veían el trabajo como una forma de ganarse la vida y la de su familia. La pasión, la misión y los valores no tenían mucha importancia. Los empleados a menudo trabajaban en la misma empresa durante años, a veces décadas y hasta toda la vida laboral.

Ahora, las expectativas de trabajo de las personas han cambiado y buscan empleadores con valores que se alineen con sus propias creencias. Los

recursos humanos tenemos que centrarnos ahora en construir una marca de empleador fuerte y una cultura de transparencia e inclusión para atraer y retener al talento.

Es el momento de hacer balance y ver si lo que teníamos establecido sigue siendo válido. Encontrar nuevas fórmulas que permitan aumentar la satisfacción, el bienestar y la confianza de los empleados como vías para incrementar su productividad y atraer o fidelizar el talento. Es decir, hemos de construir un futuro dando resultados en el presente.

Una buena gestión pasa por escuchar a las personas trabajadoras que forman parte de la organización, hacerles sentir valoradas, ser flexibles, permitir errores, premiar a quienes asumen riesgos, valorar a quienes llegan al final del proyecto sin ayudas, evaluar resultados y vincular la compensación salarial o emocional al éxito... Con la finalidad de atenderlas de forma más personalizada a lo largo de todo su ciclo de vida.

Según el informe de investigación de Savy HR Consulting, en colaboración con el Instituto del Conocimiento, han realizado un estudio empleo ideal 2021 sobre la importancia de la experiencia del empleado, y han determinado los siguientes ejes de la Experiencia del Candidato.

Gráfico 7. Ejes de la experiencia de un candidato.



Fuente: Savy HR Consulting e Instituto de Ingeniería del Conocimiento.

Este estudio, refleja que el 45% destaca que un elemento central al momento de evaluar una propuesta de trabajo es haberse sentido valorado y respetado en todas las instancias del proceso, y el 38% indica que es esencial haber sentido empatía por parte de quien sería su jefe directo. El siguiente eje, es un talón de aquiles para todas las organizaciones, y es el mantener informado acerca del avance y los tiempos a los candidatos. Y por último el 24% de las personas creen que es relevante el momento de dar una clara visibilidad a las publicaciones de empleo, y minimizar la cantidad de clics necesarios para postular, pedir únicamente los datos necesarios, evitando procesos que resultan un obstáculo a los postulantes.

Con todo lo expuesto anteriormente, el resultado de cada interacción y contacto del trabajador que tenga con la empresa ha de ser positivo, tiene que existir

una comunicación fluida, clara y transparente, y el deber de escuchar a su plantilla en cada una de las etapas del ciclo de vida, identificando lo que más les importa y creando experiencias personalizadas. De esta manera conoceremos mejor a las personas, las entenderemos y conectaremos con ellas.

La experiencia del Empleado es determinante para poder construir y fortalecer la Marca Empleadora, ya que son los trabajadores los que crean la reputación de la organización, más que lo que la propia empresa cuenta en sí misma.

Un modelo de gestión basado en la experiencia de los empleados dirige las acciones, iniciativas, planes o programas de la compañía teniendo en cuenta lo que viven y sienten cada uno de los colaboradores para mejorar su calidad de vida.

4.2. Cultura

Es imprescindible tener en cuenta la cultura en todo el ciclo de vida del empleado, ya que es un factor que influye en la experiencia del profesional.

La cultura organizacional se refiere a las creencias, valores y normas compartidas que caracteriza a una organización. Este conjunto de elementos intangibles están siempre presentes en el ámbito de trabajo y en los colaboradores. Se reflejan en la forma de actuar, tomar decisiones, y como llevar a cabo la actividad de la empresa.

Para definirse tiene que ser clara, alineada con los objetivos, misión y valores de la empresa, aportando valor a la compañía, y por supuesto estableciendo unas cualidades y creencias que definan a todo el conjunto de la plantilla.

Al principio de los tiempos en las empresas había una oscuridad, existía un pasado con una tendencia a tener una perspectiva masculina, discriminación, racismo, desigualdad, sesgos, exclusión social, sexismo, ... y gracias a los movimientos por los derechos humanos y civiles, se produjeron modificaciones y cambios sociales que las empresas implantaron en su plan de gestión, siendo más éticas, más humanas y más socialmente responsables. Por ello las compañías han de ayudar a la sociedad, ya que tienen una fuerte repercusión sobre ella, creando una cultura donde se incluya la diversidad, equidad e inclusión en las estrategias.

La cultura organizacional son las construcciones del pasado, las acciones del presente y las proyecciones del futuro. La cultura es uno de los ejes estratégicos que constituye uno de los motores para abordar el cambio y las transformaciones, y es el factor fundamental para el éxito a largo plazo de las organizaciones.

Los beneficios que existen en cuidar y dar importancia a la cultura organizativa es que al definir una cultura de empresa puede ayudar a establecer metas y estrategias coherentes con ella. Convirtiendo la organización en un equipo, donde todos los miembros comparten valores y perspectivas para trabajar en

conjunto, creando el sentido de pertenencia. Asimismo, favorece la fidelización y retención de los empleados que conviven en ella, ofreciendo un entorno de trabajo favorable, mejorando así al bienestar y rendimiento de los colaboradores.

4.3. Comunicación interna

La comunicación es clave para la interacción que la empresa tiene con el profesional en todas las etapas del ciclo de vida del empleado, para obtener un feedback y mejorar su experiencia.

Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente es fundamental para una comunicación interna efectiva. Los empleados deben sentirse seguros y alentados a expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones.

La comunicación de una empresa es importante en cualquier ámbito y sobre todo es esencial cuando existe un constante cambio, es un factor clave y decisivo para una mejor comprensión del motivo por parte del empleado. Fortaleciendo su colaboración y promoviendo así un ambiente de trabajo positivo.

Tener empleados mal informados sobre lo que está pasando internamente en la empresa representa un peligro considerable para el logro de la estrategia de una organización o los objetivos que se desean alcanzar. Tan malo es también, no comunicar nada a los empleados. Se suele decir socialmente *“que lo que no se nombra no existe porque es irrelevante”* o *“quién calla otorga”* y además puede existir información tergiversada. La desinformación en el entorno laboral es uno de los primeros rasgos negativos entre los profesionales.

Toda persona tiene el deseo de informar y de ser informado en todo aquello relacionado con su entorno laboral, y más en un entorno de incertidumbre y cambios constantes como el que actualmente vivimos. Informar sobre los cambios y cómo puede afectar a su trabajo, es entender el motivo de las cosas para poder, aceptarlas y comprenderlas.

La forma en que nos comunicamos ha cambiado. En la actualidad existen variedad de canales que ocasionan más información, pero menos conocimientos específicos y le otorgamos menos tiempo.

La transformación digital, juntamente con las nuevas generaciones han instaurado los nuevos canales de comunicación como son las redes sociales y han implantado una comunicación más transparente, abierta, visual y directa.

Otra variante, más actual y que últimamente nos está cambiando la comunicación es la inteligencia artificial. El ejemplo más claro son los Chatbots, es una herramienta que las empresas utilizan para dar servicio a los clientes, pero también se está abriendo a un nuevo canal de comunicación interno para ayudar a los empleados en consultas que puedan surgir.

Antiguamente en las empresas los canales de comunicación que se utilizaban eran las circulares, tablón de anuncios, teléfono, revistas, reuniones ... pero en nuestra actualidad, en el entorno en el cual nos movemos aparecen las nuevas

tecnologías modificando la forma en que nos comunicamos, ampliando los canales a la Intranet, reuniones virtuales, chatbots, Bard de Google, Bedrock de Amazon... cada vez más las empresas informan a los empleados, y dicha información la divulgan de una manera transparente y clara, es decir, con una mayor calidad.

Otro aspecto a tener en cuenta en la comunicación es el lenguaje, ya que determina la visión del mundo que posee la empresa. A través de la comunicación se transmiten valores, ideas y prejuicios de unas personas a otras y pueden ser modificados tanto para reforzar como para modificar estereotipos existentes en la sociedad. Cómo puede ser, cambiar pequeñas costumbres para evitar sesgos y acercarnos así, cada vez más, a un mundo sin desigualdades. Creando así entornos de trabajo más agradables.

La comunicación interna, es fundamental para el funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa, ya que permite la coordinación de actividades, la transmisión de objetivos y estrategias, pero además ayuda a que la cultura de una empresa sea transparente y cercana y fortalezca el sentido de pertenencia y compromiso. Por ello, cada vez más, se valora la comunicación interna en las empresas.

5. Modelo de Ecosistema de Bienestar

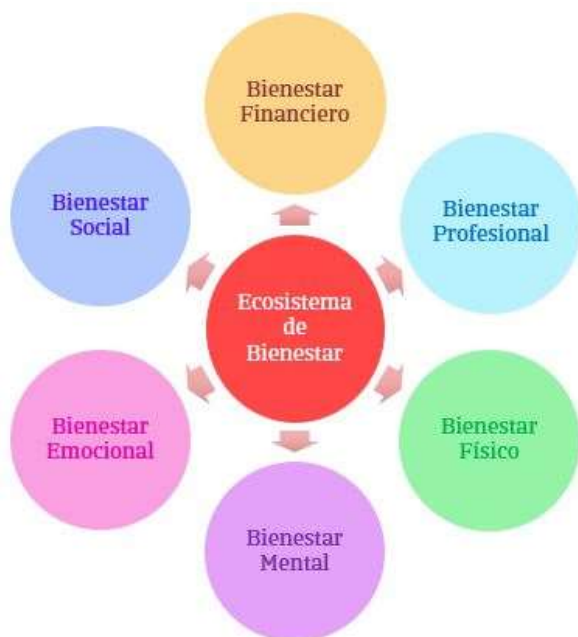
Una vez analizados los retos y ver sus impactos en las empresas, determinamos que el rol de los departamentos de RRHH ha cambiado, adaptándose a una nueva realidad. Las empresas han de crear en cada uno de los vínculos que hemos visto en el ciclo de vida, experiencias positivas a las personas que trabajan en la organización, siendo el activo más importante para el éxito de la empresa. Por ello hay que cuidarlos a través de un modelo de ecosistema de bienestar.

Los empleados son más exigentes, dinámicos y participativos, trabajan por un propósito, y buscan una mejora continua profesionalmente, valoran más su tiempo personal, y necesitan cooperar en un entorno agradable y de confianza.

El implantar un modelo de ecosistema de bienestar en las empresas supone una fórmula impecable para hacer frente a los retos anteriormente mencionados, reduciendo el absentismo y la rotación, incrementando el rendimiento, mejorando el clima laboral y obteniendo una mejor percepción de la empresa.

Por esta razón, creamos el siguiente modelo de ecosistema de bienestar, como un concepto holístico, teniendo en cuenta todos los aspectos en el entorno laboral influenciados por todas las áreas de la vida, e implantando hábitos y acciones que afectan de forma positiva en la calidad de vida de los profesionales. Ha de formar parte de la estrategia de la empresa para crear, promover, mantener y mejorar las necesidades de cada uno de los empleados en la organización, favoreciendo a una mayor calidad de vida, con el objetivo de que influyan al crecimiento y éxito de la empresa.

Gráfico 7. Un modelo de ecosistema de bienestar.



Fuente: elaboración propia.

Este modelo tiene como principales ejes el bienestar financiero, bienestar profesional, bienestar físico, mental y emocional, y el bienestar social. En cada uno de éstos se incluye todo aquello que se facilita al empleado para su comodidad y la mejora de su vida profesional, repercutiendo de forma positiva en su vida personal, haciéndolo sentirse feliz.

Llevando a cabo este modelo, daremos un gran paso para atraer, desarrollar y retener a los empleados adecuados. Es cuidarles tanto profesionalmente como personalmente, hacerles saber que son el motor importante de la empresa, y por ello, es necesario que exista un bienestar.

A lo largo de las siguientes líneas vamos a plasmar las ideas más importantes para desarrollarlo, definiendo e identificando las acciones clave para el cuidado de los empleados y que en consecuencia puedan dar lo mejor de sí mismos cada día.

5.1. Necesidades de los profesionales.

Lo primero que hay que hacer para poder desarrollar un buen modelo de ecosistema de bienestar, es saber escuchar a las personas que trabajan en la empresa, para poder identificar cuáles son sus necesidades con el objetivo de cubrirlas. Es un proceso que debe llevarse a cabo de forma continuada en el tiempo.

Así pues, podemos utilizar las siguientes herramientas, y así detectar que carencias tienen los empleados de una entidad aseguradora, para poder dar solución a sus necesidades:

- Encuestas de satisfacción laboral: es una herramienta por la que a través de ella los trabajadores responden con una puntuación a un cuestionario sobre temas concretos relacionados con el entorno laboral. Lo habitual es garantizar el anonimato con el objetivo de obtener un mayor número de respuestas. Gracias a este tipo de encuestas es posible conocer cuáles son sus necesidades y cual el estado de ánimo de la plantilla, con el objetivo de poder implantar las medidas adecuadas para atajar conflictos laborales, desmotivación y así tener una primera toma de contacto con la situación actual de la patilla.
- Buzones de sugerencias: al tratarse de un medio de recepción de peticiones anónimas, el buzón de sugerencias suele ser una forma fiable y de primer mano a la hora de detectar las inquietudes y opiniones de los empleados. Puede ser físico o incluso digital, habilitando un servicio de mensajería anónimo a través de la Intranet de la empresa.
- Análisis de tendencias y estudios de mercado: hay empresas que elaboran estudios de tendencias y análisis cualitativos, sobre las necesidades que reclaman los trabajadores y sobre las acciones que otras empresas están implantando en el bienestar de éstos, dando una

visión importante sobre los que están implantando el resto de las organizaciones.

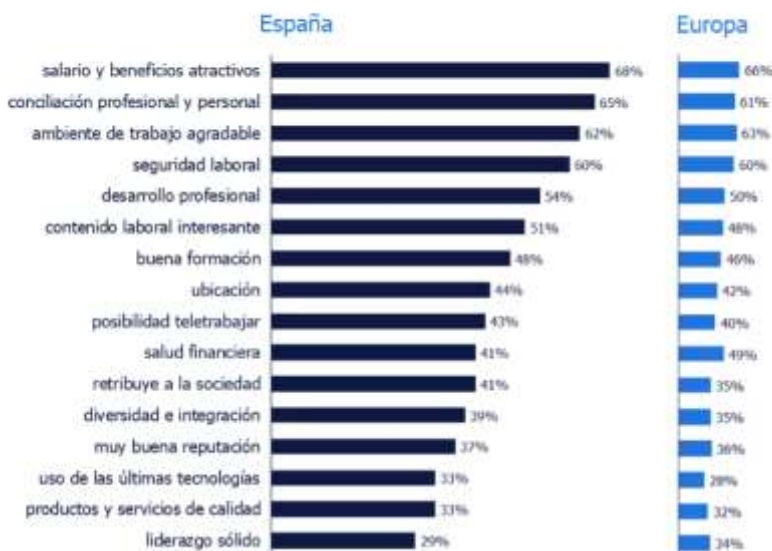
- Escucha activa: es una técnica y estrategia comunicativa más individualizada y personalizada que las anteriores. Mediante la cual se analiza de forma consciente las palabras, gestos y la postura. Esta habilidad la utilizan los líderes ya que son la primera línea de la organización para los empleados. Les permite conocer individualmente sus necesidades, preocupaciones o malestares que puede tener en la empresa, y así poder ayudarles. De esta manera se intenta favorecer el ambiente de trabajo positivamente, generando confianza y autoestima, así como minimizar los malentendidos, evitar prejuicios y promoviendo las relaciones interpersonales.

Entre todas estas opciones, la más habitual para determinar el entorno laboral son las encuestas de satisfacción, con ellas las empresas tienen una primera toma de contacto con la situación actual de la plantilla, y ponen soluciones a los focos donde se refleja desmotivación, estrés, ...

La empresa Randstad ha presentado su informe anual Randstad Employed Barnd Research 2022. *Este estudio, elaborado a partir de más de 163.000 encuestas realizadas en 31 países, solo 10.000 en España, estudia la imagen que proyecta una empresa y nos da las claves y nos permite conocer qué factores perciben los empleados como atractivos. Según este informe se determina lo siguiente:*

Gráfico 8. Factores más importantes para los trabajadores.

Factores más importantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar



Fuente: Randstad Employed Barnd Research 2022.

En el gráfico observamos de manera general, que los trabajadores españoles se encuentran por encima de la media europea, dándole una mayor importancia a una serie de atributos a la hora de escoger una

empresa u otra. Vemos que el factor más decisivo que hace que se decanten por una compañía es el salario y los beneficios que ofrece dicha entidad, representado así al 68% de los encuestados. No obstante, cabe destacar, que cada vez son más los empleados que valoran otros aspectos como la conciliación, el desarrollo profesional, el buen ambiente, la salud y la seguridad, así como la sostenibilidad, la diversidad y la integridad.

Ahora sí, teniendo una orientación sobre las necesidades de los trabajadores podemos desarrollar en cada uno de los ejes del ecosistema de bienestar los aspectos y factores que hemos de tener en cuenta, así como las acciones a implantar resolviendo los retos que hemos plasmado a lo largo de la tesis.

5.2. Bienestar financiero

La realidad es que la remuneración económica es el impulsor clave en el ámbito laboral. El trabajador debe percibir una compensación adecuada por su trabajo para poder vivir y sentirse conforme en su puesto de trabajo. Esta compensación se determina por un salario justo y competitivo, así como por otros beneficios que pueda recibir.

Estos beneficios, lo llamaremos bienestar financiero, siendo la gestión idónea de los ingresos y gastos de las personas que trabajan en la empresa. Esta gestión no la puede tramitar la empresa directamente, pero sí puede contribuir a mejorar la seguridad y estabilidad financiera de los empleados, reduciendo la preocupación y el estrés relacionado con las finanzas y mejorando su capacidad para tomar decisiones financieras siendo informadas y responsables.

Es una palanca que nos ayuda a satisfacer las necesidades básicas de los empleados, y se está convirtiendo en un valor en alza, ya que indican directamente en la mejor calidad de vida de los empleados.

Este bienestar contribuye directamente a mejorar el reto de atracción y retención del talento, debido a que los profesionales cada vez más valoran optimizar sus recursos económicos. Este bienestar es el más flexible y adaptado a las diferentes circunstancias que pueda tener la diversidad generacional que existe en las plantillas, y por último influye a una mejora de la salud mental ya que la empresa les ayuda a reducir su preocupación y mejorar su seguridad económica, aumentando su poder adquisitivo.

Al implantar este bienestar, las empresas pueden tener un impacto significativo en el rendimiento laboral, debido a que los trabajadores financieramente estables suelen ser más productivos, más comprometidos y satisfechos en su trabajo, obteniendo un ambiente más saludable y una mayor productividad.

Es primordial escuchar a los profesionales y observar que priorizan más allá del salario, es una práctica clave para ser más coherente a la hora de ofrecer los beneficios que son más valorados y que más se ajustan a sus realidades.

Unos beneficios, bien diseñados, comunicados, gestionados y adaptados, son claves para que se pueda brindar a los trabajadores el mejor equilibrio en sus vidas.

Todas las acciones por implantar deben tener cuatro características; como es la flexibilidad, para tener la capacidad de modificar o ampliar los beneficios que se necesitan en cada momento, accesibilidad para poder acceder a la oferta en cualquier momento de forma rápida y sencilla, tener un acompañamiento, la empresa ha de ayudar a entender y acceder a todos los beneficios, y tener la diversidad y variedad de beneficios que se adaptan a las necesidades actuales y futuras que pudiera cubrir.

A continuación, detallamos las acciones que se plantean en este bienestar:

- **Beneficios y compensación:** en primer lugar, nos encontramos con la retribución flexible, que permite destinar parte del salario bruto a un producto o servicio que facilita la empresa, obteniendo ventajas fiscales. Permite a los profesionales maximizar su salario, y en consecuencia su poder adquisitivo. Existe una diversidad de productos que pueden satisfacer a lo largo de su vida en la empresa. Los más usuales son: cheques restaurante, cheque transporte, cheque guardería, formación y salud. En segundo lugar, existen los beneficios sociales que son aquellos beneficios que el empleado percibe más allá de salario, y es asumido por la empresa. Los más comunes son el seguro de vida colectivo y accidentes, los planes de pensiones, planes de ahorro... con ello contribuimos a mejorar las finanzas personales de los trabajadores. Además, las empresas han de ofrecer descuentos en sus productos o servicios corporativos a los propios empleados. En tercer lugar, la colaboración con empresas de alimentación, con clubs de compras, descuentos o promociones exclusivos para empleados, con el fin de optimizar los recursos económicos en el día a día. Y por último ofrecer, o colaborar con entidades financieras, productos financieros con condiciones más ventajosas, ya sean hipotecas o préstamos personales para ayudar a rehabilitación de viviendas, estudios universitarios, compra de un vehículo, ...
- **Educación financiera:** proporcionar recursos, talleres, seminarios y herramientas de capacitación para ayudar a los empleados a comprender conceptos financieros básicos, como ahorros, inversiones, gestión de deudas, ...
- **Asesoramiento financiero:** ofrecer acceso a un asesoramiento financiero individual, donde pueda ayudar a los empleados a resolver sus consultas, a establecer metas financieras, ofrecer una planificación basada en sus ingresos y gastos para desarrollar un plan de ahorro. En definitiva, en recibir una orientación personalizada sobre sus asuntos financiero. (colaboración interna)

- Herramientas tecnológicas: Proporcionar acceso a herramientas y aplicaciones digitales que ayuden a los empleados a realizar un seguimiento de sus finanzas personales, planificar la jubilación, gestionar sus inversiones y controlar sus gastos.

5.3. Bienestar profesional

Actualmente y cada vez más, los profesionales priorizan otros elementos que influyen en la percepción y atracción de las empresas. Como hemos mencionado en el gráfico 8, uno de los factores que más relevancia tienen a la hora de escoger una entidad es el desarrollo profesional.

Así pues, creamos esta palanca, llamada bienestar profesional, definiéndola como el conjunto de herramientas, recursos y espacios que la empresa ofrece y pone a disposición de los empleados, con el fin de crecer profesional y personalmente para alcanzar un objetivo común.

Cada vez más, los profesionales se preocupan por su crecimiento profesional. Es importante que, en la primera fase del ciclo de vida, los posibles candidatos conozcan que existen unas políticas de desarrollo profesional y personal. Así se conseguirá que la percepción del puesto de trabajo sea más atractiva.

Es una palanca motivadora, creando un mayor compromiso en los trabajadores, percibirán que la empresa se preocupa por su futuro y se sentirán valorados y acompañados en toda su evolución profesional, disminuyendo así el presentismo laboral, y a la larga el posible absentismo.

El desarrollo profesional tiene un papel fundamental para los propios profesionales y para las organizaciones, ya que existe una tendencia al cambio permanente, juntamente con una aplicación continua de nuevas tecnologías y una creciente competitividad.

Incluir un sistema de desarrollo profesional y personal es importante para que los trabajadores puedan crecer y mejorar continuamente en la empresa. Tienen que percibir en el horizonte laboral el progreso en la organización, la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas habilidades o capacidades para ser más eficientes en las tareas diarias del puesto de trabajo, así como obtener oportunidades con mayor responsabilidad o llevar a cabo nuevos retos.

Además, esta estrategia, ayuda a tener a profesionales más preparados para rendir mejor, en consecuencia, les permite ser más ágiles para adaptarse a los nuevos entornos laborales y a las nuevas tecnologías, teniendo así un mayor impacto en la productividad y alcanzando los objetivos de las organizaciones, ayudándoles así, a ser más competitivos que el resto de las empresas.

El modelo de bienestar profesional que vamos a plantear se basa en el desarrollo profesional y personal individualizado para toda la plantilla, incluyendo los programas específicos más actuales. Además, se detallan los tipos de planes de carrera que existen, se pone en valor la promoción interna, y se describen los nuevos espacios que han de proporcionar las oficinas para poder desarrollar las tareas de forma satisfactoria

Es importante que antes de diseñar e implantar un plan de desarrollo profesional y personal conozcamos las necesidades futuras de la organización. Así como cuáles son las preferencias y aspiraciones de los profesionales, evaluando e identificando sus habilidades actuales y las brechas de conocimiento o competencias que necesiten abordar. Con el fin de alcanzar el objetivo que les apasione y contribuyendo al éxito de la compañía.

Para todo el desarrollo profesional o personal, una de las herramientas más importantes es la formación. Hay que implantarla como un método de aprendizaje continuo y permanente, en el cual se desarrollan conocimientos, habilidades, aptitudes y eficiencia en un puesto de trabajo.

Los objetivos a establecer han de ser claros, específicos, alcanzables y medibles. Así como diseñar programas de formación que aborden las necesidades identificadas, pero ofreciendo un abanico de opciones, debido a que en una organización hay una inmensa diversidad de personas con talento y necesidades diferentes. De esta manera se garantiza una mayor experiencia por parte del empleado y se otorga un crecimiento individual.

La implantación de los programas de formación diseñados han de llevarse a cabo de manera efectiva, fomentando la participación y el compromiso de los empleados. Para ello las metodologías, según las nuevas demandas de los colaboradores, han de ser dinámicas y participativas.

Independientemente del programa de formación a desarrollar, es importante que, a medida que el profesional participe en su desarrollo, se le facilite un apoyo continuo para ofrecer orientación personalizada y crear oportunidades para practicar en el puesto de trabajo.

Por último, es indispensable establecer una evaluación de desempeño, dado que es el sistema por el cual se mide y se conoce los factores que intervienen en el logro de los objetivos. De esta manera conoceremos mejor el impacto de los programas de desarrollo en los trabajadores y en la organización. Además, se recopilarán los comentarios de los participantes y de los supervisores para identificar áreas de mejora, y así poder alcanzar las metas propuestas.

Hay que tener en cuenta el desarrollo profesional transversal entre los propios miembros de la plantilla, organizando cursos impartidos por trabajadores de otras áreas de la empresa, ya que permite conocer el funcionamiento de la organización en diferentes ámbitos, enriqueciendo los conocimientos, las habilidades y la vinculación entre los miembros de la organización.

A continuación, mencionaremos los programas de formación más específicos que actualmente el mercado laboral exige y están tomando más importancia para los presentes y futuros puestos de trabajo:

- Las habilidades blandas: son las habilidades y capacidades interpersonales que determinan cómo se trabaja y se interactúa con los demás. Por lo general, se entiende que las aptitudes son capacidades de las personas y su talento natural, pero la realidad es que se adquieren en el trabajo y se aprenden mediante las interacciones cotidianas y mediante programas de formación. Actualmente las

competencias más deseadas son: la curiosidad, adaptabilidad, iniciativas, la tolerancia a la frustración, la determinación, el trabajo en equipo, la gestión del cambio, la resiliencia, habilidades de comunicación, la inteligencia emocional, la orientación al cliente y la autoexigencia y la autonomía.

- Nuevas tecnologías: es necesario que los empleados se reciclen constantemente en las nuevas tecnologías, optimicen sus habilidades y planifiquen estrategias para alcanzar mejores resultados y metas profesionales. Las nuevas tecnologías están al orden del día, son la herramienta clave para ser más eficientes y competitivos que el resto de las empresas. Por consiguiente, las organizaciones tendrán que equilibrar sus fuerzas de trabajo para centrarse más en una colaboración entre la tecnología y el equipo humano, aprovechando sus habilidades, la creatividad, la empatía y la ética, juntamente con las habilidades digitales.
- Análisis de datos: en la actualidad, es vital que los empleados estén preparados para el análisis e interpretación de toda la recopilación de datos que se tiene. En 1 segundo se realizan más de 100.000 búsquedas en Google a nivel global, se envían más de 10.000 tweets, se realizan casi 7.000 llamadas por Skype y se envían 3 millones de emails. Está claro que vivimos en la era de la digitalización, con muchos datos. Con toda esta información que nos llega, se puede comprender en mayor medida la conducta de los clientes, resaltando la información útil pudiendo tomar decisiones valiosas.
- Liderazgo: el líder es una pieza clave para el futuro. Antiguamente el líder estaba en el lugar del saber, y tenía equipos homogéneos, actualmente el líder gestiona equipos diversos, y ha de crear entornos de autenticidad y confianza, construyendo vínculos con los colaboradores, teniendo que empatizar y ser cercano. Hay que destacar que tiene una nueva responsabilidad en el nuevo entorno en el que nos encontramos, ya que los profesionales son cada vez más exigentes con sus líderes y esperan de éstos que tengan en cuenta otras cuestiones más allá del resultado del beneficio. Un buen líder debe transmitir a cada uno de los individuos de su equipo cuál es la misión, la visión y la estrategia del puesto de trabajo, y que se espera de él. Además, ha de conocer los puntos fuertes y habilidades de cada miembro del equipo, orientarlos en el camino, así como ayudar a impulsar y acompañarlos en el desarrollo profesional y personal que se haya acordado. Asimismo, es imprescindible hacer evaluaciones de desempeño y un feedback sincero sobre los puntos fuertes y sus áreas de mejora, así como celebrar logros o recompensas. Por último, la comunicación y la escucha activa son imprescindibles para crear la confianza y compromiso. El líder ha de crear experiencias que llenen a sus colaboradores.

La agilidad de cada uno de los profesionales y la facilidad de adaptación al cambio serán lo que impulse el futuro de la organización.

Una vez planteados los principales programas de formación impartidos en la actualidad, creemos interesante exponer los métodos más utilizados en el desarrollo profesional.

En concreto, vemos que por un lado se debe trabajar los planes de carrera y por el otro en la promoción interna. A continuación, vamos a desarrollar cada uno de ellos:

- Planes de carrera. Es el proceso de formación específica individual que debe seguir un trabajador para alcanzar un desarrollo profesional dentro de la empresa, normalmente con vistas a que ocupe, en un cierto tiempo, un puesto de mayor responsabilidad, pero no siempre ha de ser así. Existen diferentes tipos dependiendo del objetivo al que quiera llegar:
 - Planes de carrera de entrenamiento técnico: El objetivo principal es que el empleado adquiera un mayor conocimiento técnico o la capacitación de dominar herramientas técnicas que les permita seguir desarrollándose en su puesto de trabajo. Puede ser una formación técnica específica de su puesto de trabajo, como el idioma, ...
 - Planes de carrera orientados al autoconocimiento: busca reforzar habilidades blandas, mencionadas anteriormente, como la toma de decisiones, destrezas generales, la inteligencia emocional o competencias de comunicación. Obteniendo así un mayor crecimiento personal y profesional, y obteniendo una mayor satisfacción.
 - Planes de crecimiento vertical: proceso por el cual un trabajador pasará a ocupar un puesto de mayor rango. Estos programas están diseñados para identificar y desarrollar a futuros líderes dentro de la empresa.
 - Planes de crecimiento horizontal: proceso por el cual un trabajador ocupara un nuevo puesto dentro de su departamento, mejorando así su visión del departamento y obteniendo mayor especialización.
 - Planes de rotación: los empleados tienen la oportunidad de rotar por diferentes departamentos o funciones dentro de la empresa. Les brinda una visión más amplia de la organización y permite obtener nuevas habilidades y conocimientos en diversas áreas.
 - Planes de proyectos especiales: La plantilla tiene la oportunidad de trabajar en proyectos especiales o de alto perfil que les

permiten adquirir experiencias relevantes y desarrollar habilidades específicas.

Estos planes han de ser transparentes, instaurando los requisitos necesarios para poder desarrollarlo y estableciendo las pautas a seguir. De esta manera se crean nuevas aspiraciones en los profesionales, haciéndolos crecer profesional y personalmente, así como a estar más motivados. Y por parte de la empresa, al tener trabajadores más preparados, serán más eficientes y eficaces, obteniendo una mayor productividad en el negocio.

- Promoción Interna: es el proceso de selección del personal interno de la compañía para cubrir un nuevo puesto o un puesto vacante de la empresa. Promocionando y ofreciendo una oportunidad a aquellos trabajadores de la empresa que hayan demostrado su valía y capacidad para el nuevo puesto de trabajo. La promoción puede ser horizontal, vertical o temporal.

Sea cual sea el tipo de promoción interna, brindar la oportunidad a cualquier empleado de la plantilla a obtener nuevos roles o responsabilidades, favorece la felicidad de la plantilla, creando un mejor clima. Así mismo, apostando por esta promoción interna la empresa dejará de invertir en tiempo, esfuerzo y costes de contratación.

Por último, a raíz de las nuevas formas de trabajar y para que los trabajadores puedan llevar a cabo sus tareas, es necesario crear nuevos espacios en las oficinas.

Las organizaciones se están dando cuenta que, el concepto de oficina tradicional se ha quedado atrás, la nueva realidad con contratos de teletrabajo y las nuevas tecnologías, permiten apostar por espacios laborales más colaborativos entre el equipo, que favorezca la sociabilización, el bienestar de las personas y la sostenibilidad.

Los espacios de trabajo es un elemento clave a la hora de que la producción sea efectiva y eficiente. Por ello, es imprescindible que este espacio sea agradable, cómodo y adaptado a las funciones y tareas que se llevan a cabo en ella.

Proponemos que la oficina debe ser un lugar de inspiración, que invite a la comunicación y a la colaboración con diferentes personas. A continuación, desarrollaremos las principales claves para que el lugar de trabajo sea el más adecuado:

- **Distribución**: El diseño del espacio permitirá aprovechar los metros disponibles de la mejor forma, y proporcionará a los usuarios un rango de espacios que den cabida a sus diversos modos de trabajo.
- **Uso de la Oficina**: la actualidad nos lleva a diseñar una oficina para socializar y colaborar, donde predominan la interacción que conectan de modo presencial o remoto con el resto del equipo. Es decir, la unión

entre el mundo físico y digital debe ser la base para aquellas empresas que combina un modelo híbrido.

- Asignación de espacios: Los espacios han de ser la combinación de espacios abiertos y espacios cerrados. Con esta composición se transmite la cultura de la empresa, como puede ser la transparencia y la confianza para espacios abiertos, y la inclusión fomentando en los espacios la conexión presencial y virtual.

Así pues, el uso determinará la creación de espacios. Predominan salas de reuniones para poder colaborar y espacios de aprendizaje y formación continuada. Y también la creación de zonas individuales donde concentrarse o mantener una videoconferencia, que permite la privacidad de los empleados presenciales.

También es importante crear espacios de tranquilidad o espacios sociales donde se crean las interacciones fortuitas e informales con el resto de las personas que trabajan en la oficina.

- Los espacios han de ser flexibles, que se adapten a las necesidades de cada momento y puedan convertirse en diferentes escenarios.
- Sostenibles, cada vez más verdes, se ha de aprovechar la mayor iluminación natural posible, condiciones ambientales adecuadas, proporcionando un entorno limpio y utilizando materiales que no dañen el medio ambiente y cuiden a las personas.
- Herramientas: Es indispensable contar con equipos adecuados según las diferentes necesidades, desde dispositivos móviles, equipos audiovisuales, mobiliario ergonómico, pantallas de visualización, mesas de trabajo ajustadas para poder adaptarse a las necesidades específicas para cada tarea, y obtener buena conectividad inalámbrica en toda la oficina.

De esta manera evitaremos que la propia cultura de empresa no desaparezca, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo un sentido de comunidad y de pertenencia. La satisfacción y el compromiso de las personas van ligadas a las experiencias digitales, sociales y culturales que viven en los espacios del puesto de trabajo.

En conclusión, el impulsar un bienestar profesional en las empresas es una alternativa que toda empresa que se preocupa por sus empleados debería implantar, obteniendo un mayor compromiso de estos y una mayor productividad.

5.4. Bienestar físico.

El bienestar físico de un empleado es la capacidad de funcionar con energía y vitalidad, para realizar las tareas laborables de manera eficiente y tomar

decisiones saludables. Se refiere al estado general de salud y condición física de una persona en el entorno laboral.

Este bienestar se centra en mantener un cuerpo saludable y en promover hábitos de vida saludables para prevenir enfermedades, lesiones y promover un rendimiento óptimo en el trabajo.

Al implantar acciones de bienestar físico y facilitar que la plantilla cuide de su salud, contribuye a una mayor atracción, así como tener a la plantilla más saludable y feliz facilita la retención del talento, reduciendo así los costes de rotación. Así mismo, tener una buena salud física influye a un mejor estado de salud, obteniendo así menor probabilidad de sufrir enfermedades y lesiones, lo que a su vez disminuye el absentismo laboral.

Es fundamental que las empresas promuevan este tipo de bienestar, ya que una plantilla con mayor salud física es fundamental para que tengan mayores capacidades para poder realizar su desempeño y obtener mayor satisfacción, creando así un mayor clima laboral, y obteniendo mayor productividad.

Cuando los empleados se sienten físicamente saludables y enérgicos, tienden a experimentar un mayor estado de ánimo, influyendo así a una actitud más positiva y a una mayor motivación, creando una mayor satisfacción laboral.

Así pues, las empresas han de extender la preocupación por la salud física más allá del entorno estrictamente laboral y de la marcada por la ley, dando un paso más, e impactando de forma positiva en el bienestar físico de los trabajadores.

Las acciones a instaurar incluyen aspectos como la salud física, la actividad física, la alimentación, el descanso y la seguridad en el lugar del trabajo.

Implantar actuaciones integrales que abarquen diferentes aspectos de la salud, como programas de prevención de enfermedades, chequeos médicos, ofrecer pruebas diagnósticas para detectar precozmente alguna enfermedad, teniendo a disposición un doctor para consultas o para segundos diagnósticos... estas medidas son muy beneficiosas y valoradas por los profesionales.

Para tener un entorno laboral seguro y ergonómico, se han de tomar medidas para evitar accidentes y prevenir lesiones musculoesqueléticas, fomentando la adopción de posturas y movimientos correctos. El proporcionar sillas ajustables y escritorios de altura regulable, puede ayudar a prevenir lesiones y mejorar la postura de los empleados. También, es importante instruir a los empleados, mediante talleres o seminarios, sobre las mejores prácticas ergonómicas y alentarlos a tomar descansos regulares y estiramientos durante la jornada laboral.

Además, un buen estado de salud físico implica cuidar el cuerpo a través de una alimentación equilibrada, tener un ejercicio regular, un descanso adecuado y evitando conductas perjudiciales para la salud, como el consumo de tabaco o el sedentarismo. En este aspecto la empresa puede promover una alimentación saludable, ofreciendo opciones de alimentos saludables en las cafeterías o comedores, proporcionar frutas y bocadillos nutritivos, y organizar charlas o talleres sobre nutrición, malos humos y dormir bien.

El fomentar o incentivar la actividad física es invertir en salud y retrasar el desarrollo de enfermedades crónicas. Ofrecer descuentos en membresías de gimnasios locales o programas de reembolso por actividades deportivas. Si es posible, también se puede crear un espacio en las oficinas para organizar clases de ejercicios, como yoga o entrenamientos grupales, e incluso colaborar con un Fisioterapeuta para que pueda tratar a los empleados lesiones, desgarramientos, terapia y rehabilitación.

Estos verdaderos programas de apoyo para la calidad de vida de los trabajadores también pueden repercutir y ofrecerse a sus familiares.

5.5. Bienestar mental

La salud mental ha sido un tema tabú, si alguna persona padecía un problema de salud mental lo más habitual era ocultarlo. Actualmente sigue habiendo poca información acerca de los diferentes trastornos de salud mental, aun es un desconocimiento que genera una serie de prejuicios y concepciones erróneas, en general, hacia las personas que lo tienen.

Sin embargo, a raíz de la pandemia, los problemas de salud mental han aumentado, pero tienen mayor visibilidad y conciencia en la sociedad. Asimismo, se observan aptitudes que la hacen más perceptible y visible, ya que se habla más en los medios de comunicación, las personas famosas hacen públicos sus problemas en las redes sociales y las personas más jóvenes tratan este tema con mayor naturalidad, compartiéndolo con los demás.

La realidad es que no existe una separación real entre la vida fuera y dentro del trabajo. Las cosas positivas de un entorno favorecen al otro, y viceversa. Por ello, es el momento de entender los problemas de salud mental como parte de nuestra vida y de nuestra salud global, creando en las empresas el bienestar mental.

Según la Organización Mundial de la Salud, define la salud mental como *“un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad”*.

Al ser cada vez un factor con más protagonismo en nuestras vidas, las personas valoran positivamente que las empresas cuiden y tengan acciones preventivas a favor de su bienestar mental, causando así una mayor atracción y retención en la plantilla, y obteniendo una mayor valoración y compromiso en las organizaciones.

El impacto de la salud mental en el ámbito empresarial no solo influye en el bienestar psicológico de los trabajadores, sino en su rendimiento laboral, y en consecuencia en la productividad y en la rentabilidad de la empresa. Así pues, apostar por un Bienestar Mental, ayuda a mejorar y cuidar la salud de las personas, y además ayuda a mitigar el riesgo de absentismo, presentismo, las elevadas tasas de reemplazo y múltiples problemas que ambas partes pueden encontrarse.

La salud mental en el ámbito laboral está determinada por una compleja interacción de factores de estrés y vulnerabilidad individual, social y estructural. Las percepciones en los entornos laborales están produciendo cambios profundos y cada vez más acelerados; mayor competitividad de las empresas, aumento de las exigencias, nuevos avances de desarrollo tecnológicos, ... Estas transformaciones experimentadas en el trabajo, representan mejoras y avances, como es el aumento de la productividad y la eliminación de muchas tareas repetitivas, pero en otras ocasiones pueden aparecer una serie de condiciones que conducen a riesgos que afectan a la salud psicosocial y al bienestar de las personas, incertidumbre ante el futuro, se puede destacar la sobrecarga mental debido a las exigencias a cuento a presión del tiempo, autoexigencias, volumen de trabajo, la complejidad de las tareas principales, y algunos casos, puede suponer la disminución de la autonomía del trabajador para organizar su tiempo.

Además, los profesionales seniors se pueden enfrentan a varios desafíos en la empresa, como el miedo al despido, la dificultad de encontrar un nuevo trabajo, el reto que les supone adaptarse a las nuevas tecnologías, o las inseguridades derivadas de las nuevas generaciones, todo ello sumado la incertidumbre que actualmente estamos viviendo, tiene un impacto directo a la salud. Estas situaciones extras pueden ocasionar más estrés, fatiga y cansancio.

Para ponernos es situación a continuación mencionaremos unos datos detallan las instituciones o empresas:

- Según la OMS menciona que *“en el 2030 los problemas de salud serán la principal causa de discapacidad en el mundo. E Informa que 1 de cada 4 personas sufrirá un trastorno mental. Y el 30% de las bajas son por estrés, ansiedad o depresión”*.
- El País, publicó el 14 de marzo de 2023 en un artículo, que *cuatro de cada 10 españolas aseguran que no gozan de buena salud mental*.
- El director general, Joan Piñol, de la Fundación salud y personas, comunicó que *en la actualidad el 30% de las bajas laborales son consecuencia del estrés laboral*.
- Según el estudio e Informe de la Situación de la Salud Mental en España 2023, confeccionado por Mutua Madrileña, comunica que *una de las principales preocupaciones para la población española es la salud mental, un 74,7% de la población considera que la salud mental ha empeorado. Es parte integral del bienestar de las personas, deben sentir que su vida es satisfactoria, valiosa y contribuyendo a la comunidad. Además, destaca que las mujeres están menos satisfechas con su vida laboral y económica (49,9% y 44,8%, respectivamente) que los hombres, con un 62,5% y 54,2%, respectivamente. Asimismo, las personas de clase medio-baja y baja están menos satisfechas con su vida laboral, representando el 59,7%.*

Tras estos datos, las organizaciones han de contribuir a promover e implantar acciones que estén en su mano para prevenir y mejorar la calidad de vida de sus empleados. De esta manera, se prevendrá de posibles problemas de salud mental en sus trabajadores en el entorno laboral, como son los riesgos de psicosociales, los trastornos de estrés, agobio y burnout. Además, sensibilizan a toda plantilla fomentando el apoyo y el compañerismo hacia las personas empleadas con problemas de salud mental, eliminando el estigma.

Los principales factores que favorecen un bienestar mental en los lugares de trabajo son: apoyo social, encontrar sentido al trabajo que se realiza, tomar decisiones, disponer de autonomía y percibir reconocimiento del trabajo realizado.

Para el bienestar mental es fundamental ofrecer unas condiciones de trabajo y salarios dignos. Por consiguiente, tener un bienestar físico, con las indicaciones explicadas en el capítulo anterior, con buenos hábitos, realizar ejercicio y fomentar buenos hábitos saludables, como es la buena alimentación, descansar las horas suficientes y evitar hábitos nocivos.

Así pues, el siguiente paso es diseñar políticas para fomentar el equilibrio entre la vida profesional con la personal, ya que es una de las principales preocupaciones que tienen las personas que trabajan en cualquier organización. A veces es un reto, pero las empresas ha de facilitar la armonía entre ambas facetas. Es ventajoso también para la plantilla, poner a disposición descansos regulados, diseñar programa de luces apagadas, limitar las horas extras, tener un horario flexible, realizar jornadas intensivas y hacer uso del teletrabajo.

Tener una flexibilidad en la jornada, es un concepto indispensable que toda organización debe valorar, está enfocada a la conciliación familiar, y permite al empleado elegir cada día, dentro de un marco, la hora de entrada o salida de la jornada. También existe la posibilidad de flexibilizar, a aquel personal que vaya por resultados o proyectos, la total distribución de su propio horario. Estas acciones favorecen muy positivamente, haciéndolos sentir más satisfechos y reduciendo la sensación de estrés y de ansiedad.

Otra acción para la integración de la vida personal, y que la mayoría de las compañías tienen establecidas, es la implantación de jornadas intensivas en los meses de verano. De este modo, se comprime toda la jornada en un turno, normalmente suele ser turno de mañana, quedando el resto del tiempo libre para la vida privada.

Por último, pero no menos importante, es la incorporación del trabajo en remoto en las empresas, es una herramienta que llegó con la pandemia, ya que fue la salvación de mantener a flote el tejido empresarial. Una vez superada esta etapa, muchas empresas solicitaron volver a las oficinas, otras mantener el teletrabajo remoto y otras mantener un método híbrido. Las personas que trabajan en las empresas se han dado cuenta que el teletrabajo ha favorecido de forma positiva a sus vidas; ahorrando en viajes y desplazamientos, respetando al medio ambiente, así como la eficiencia del tiempo y mejorando la conciliación horaria. Por ello hay que buscar un punto de equilibrio para cada compañía, pero de la manera que sea posible, hay que establecer un modelo

híbrido ya que favorece satisfactoriamente a los trabajadores, así como la atracción, la retención y la reputación de la empresa.

Incorporar el Teletrabajo en las empresas cambia totalmente la forma de organizarnos, todos los empleados ganan en autonomía y responsabilidad, han de saber gestionar las prioridades en el corto y medio plazo, mantener el espíritu de equipo, la cooperación y la motivación en la distancia.

En un entorno flexible como exigen los profesionales, la confianza es un factor importante, y la labor del líder es fundamental.

Actualmente, hay empresas piloto españolas que están reduciendo el tiempo de trabajo, trabajando cuatro días a la semana, sin reducir el salario. En una investigación de la Universidad de Cambridge, donde se comprometieron sesenta y una empresas a la reducción del 20% de las horas de trabajo para todo el personal, informaron que la mayoría de las empresas mantuvieron los objetivos de productividad como si hubiesen trabajado cinco días a la semana. Además, revelan una reducción significativa en los niveles de estrés y bajas por enfermedad.

Ofrecer un servicio de asistencia al empleado de apoyo de un psicólogo externo, un asesoramiento o un mentoring, ... es fundamental para las posibles dudas o preocupaciones que puedan tener los trabajadores en relación con sus necesidades, ya sean profesionales o personales. Tal como, programas para abordar, prevenir y manejar la ansiedad, el estrés, la angustia o la depresión.

Así como, talleres de relajación o mindfulness, esta última práctica puede convertirse en una herramienta que permite mejorar la calidad de vida de las personas. La filosofía del Mindfulness intenta conseguir centrarse en el "aquí y ahora". Con este método se puede conseguir la reducción del estrés y la ansiedad, ayudas a las personas a aprender a convivir con condiciones médicas crónicas, así como a desarrollar la resiliencia. Se crea una relación muy estrecha con su cuerpo, con su mente y con sus emociones. Se intenta conseguir muchos beneficios para la salud física y mental.

Otro punto que hay que resaltar, es la acción de diseñar un plan de retorno tras una baja laboral de larga duración, ya que la adaptación laboral supone un reto para el trabajador e inclusive para la organización, por la necesidad a la adaptación de los posibles cambios que se han podido producir durante el tiempo de la baja. Por este motivo poner en marcha desde dentro de las compañías planes y programas de acompañamiento al retorno, se convierte en indispensable si queremos mejorar la salud de nuestros empleados, y de la propia organización.

Los beneficios que tienen las empresas al invertir en el bienestar mental y así desarrollar un plan de actuación en el entorno laboral permitirá: crear entornos agradables, así como una organización que da apoyo a sus empleados. Reducir las fuentes de estrés en el trabajo y desarrollar la resiliencia al estrés mediante estrategias de afrontamiento. Fomentar la cultura de empresa, la participación y la equidad, eliminando el estigma y la discriminación. Por consiguiente, se obtendrá un aumento de la productividad, un mayor compromiso por parte de los trabajadores y una reducción del absentismo laboral.

5.6. Bienestar emocional

El Bienestar emocional tiene una relación muy estrecha con los dos ejes anteriormente mencionados. Mente y cuerpo son una unidad que trabajan mejor cuando funcionan en perfecto estado. Según la OMS “es un *estado de ánimo en el cual la persona se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, trabajar productivamente y contribuir a la comunidad*”.

El bienestar emocional en el ámbito laboral trata de tener una base sólida, tener la capacidad de reconocer, comprender, y manejar las emociones de una manera saludable, para lidiar con ellas al desempeño de las funciones, manteniendo una actitud positiva.

Las emociones afectan a las relaciones sociales en el trabajo, ya sea por mala comunicación, acoso, respeto, presión constante por resultado, ... y a las condiciones del trabajo, ubicación, higiene, falta de claridad de las tareas, ... a lo que debemos añadir aquellos aspectos de la vida privada que influyen en el trabajo, como puede ser la disponibilidad, flexibilidad, ...

Que las empresas tengan en consideración las emociones, ayudan a captar el talento de calidad, ya que los profesionales lo valoran positivamente. La implantación de acción de intervención precoz en la salud emocional permite reducir el absentismo.

Además, la creación de entornos seguros donde las emociones se traten de forma transparente y honesta, repercute favorablemente en la retención, favorece a una cultura organizacional sólida, y en consecuencia a una mayor imagen de marca, haciendo que los trabajadores actúen como embajadores de la empresa.

Con este bienestar se crean actitudes positivas, favoreciendo el trato que perciben los clientes y proveedores por parte de los trabajadores, creando así una mayor reputación.

A continuación, detallamos, según la Fundación de Salud y Personas, los diferentes acontecimientos que una persona puede verse a lo largo de la vida, y como afectan de gran o poca medida a sus emociones.

Gráfico 8. Grados de afectación emocional.

Muerte del hijo, cónyuge, padres	Presión por resultados en el trabajo
Suicidio/Muerte de un compañero de trabajo	Reducción plantilla en la empresa
Accidente laboral	Traslado, Expatriación, Repatriación
Diagnostico enfermedad grave	Cambio de turno de trabajo
Divorcio - Separación	Cambio de hábitos al dormir
Despido	Leves conflictos legales
Acoso - Mobbing	Matrimonio
Agresión	Reconciliación matrimonial
Testigo situación traumática	Vacaciones

Fuente: Fundación de Salud y Personas (Foment de Treball). Conferencia en Foment de Treball. "El Talento como motor del cambio". 23 de mayo de 2023, a las 9:30h

En el gráfico podemos observar las principales situaciones más relevantes que puede llegar a vivir una persona a lo largo de su vida. Estas situaciones implican unas emociones de gran intensidad como puede ser la pérdida, peligro, amenaza, éxito, sorpresa, daño, novedad... En esta relación, las marcadas de color rojo tienen un impacto desagradable y negativo, y en cambio las tres últimas de color de verde son las que se aprecian con emociones positivas.

Con ello, hemos de entender que la mayoría de las personas pasamos por las mismas situaciones, y la reacción ante determinadas situaciones y las emociones son diferentes en cada individuo, pero sí que cuando se presentan una de las circunstancias del gráfico anterior y se crean sentimientos negativos puede alterar la salud mental de las personas y también pueden alterar la salud física.

Para poder contribuir y determinar un bienestar emocional en la plantilla, hay que conocer a los colaboradores, mediante una encuesta de factores psicosociales que puedan arrojar información referente al estrés, la autonomía o la valoración... o una vez más, a través del líder que es quién conoce en profundidad a sus colaboradores. Él puede saber en qué momento un trabajador puede necesitar ayuda, recursos, asesoramiento o servicios de asistencia para brindar herramientas, para que puedan manejar mejor las situaciones por las que está llevando. De esta manera se crean entornos cómodos, seguros y de confianza, en el cual los empleados se sienten apoyados y comprendidos.

Las acciones que planteamos para este bienestar son las siguientes:

- Fomentar entornos de confianza, a través de la comunicación abierta y efectiva con los colaboradores. Crear reuniones grupales e individuales de escucha activa, para darles la oportunidad de que puedan expresar sus sentimientos, ideas e inquietudes, y así proporcionar apoyo en los

momentos difíciles que pueden estar enfrentado desafíos personales y profesionales.

- Contribuir en la celebración de logros individuales o colectivos, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, así como promueve un ambiente de trabajo saludable.
- Asesoramiento profesional, mediante un chat o llamadas por videoconferencia para obtener apoyo emocional y proporcionar consejos para una buena gestión de éstas. Además, poder realizar un seguimiento del estado de ánimo con ejercicios y recomendaciones que les pueda facilitar, así como realizar evaluaciones periódicas para manejar mejor sus emociones.
- Programas de formación de autoconocimiento con el objetivo de conocerse uno mismo, ser conscientes de los propios pensamientos, sentimientos y comportamientos.
- Liderazgo emocionalmente inteligente, este programa de formación implica que los líderes sean conscientes de sus propias emociones y las de los demás, y que sepan manejarlas de forma efectiva. Un liderazgo empático, cercano y compasivo puede tener un mayor impacto en el bienestar emocional de su equipo.
- Proporcionar fiesta el día del cumpleaños del profesional, es una iniciativa sencilla y que haces sentir feliz al empleado.
- Crear espacios de lactancia, es otra iniciativa que promueve, protege y apoya la lactancia materna en el entorno laboral.
- Fomentar programas de autoestima es otra pieza clave hacia un buen bienestar emocional que influye en el desarrollo personal, profesional y social de los trabajadores. Las personas con baja autoestima a menudo dudan de sus decisiones y capacidades, y siempre buscan la aprobación y validación, tanto de su jefe como de sus compañeros. Esto puede entorpecer su desempeño y nublar su juicio. Por esto, es importante añadir webinars con iniciativas de vive el presente, ámate a ti mismo, valora tus cualidades, aprende de los errores, ... que pueden favorecer y ganar más confianza, valorarse mejor uno mismo y ser positivo con pequeños objetivos, con el fin de ayudar a estabilizar las emociones de los empleados en los momentos más críticos.

El desarrollo del bienestar emocional en las empresas es un proceso continuo que requiere compromiso y esfuerzo por parte de todos los miembros de la organización. Al aplicarlo, se crea un entorno en el que los empleados se sienten más valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

5.7. Bienestar social

El Bienestar social, es el último eje dentro del ecosistema de bienestar. Se basa en las relaciones interprofesionales que se crean en el entorno laboral, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Se crean tres vínculos, por un lado, dentro del lugar de trabajo, con los compañeros, supervisores y con la propia empresa, y por otro lado fuera de la organización, hace referencia al tiempo que se pasa con los compañeros de la empresa y familia, teniendo la capacidad de comprometerse con los compromisos sociales sin temor o culpabilidad de que colisionen con el tiempo del trabajo.

El bienestar social parece preocupar más a los jóvenes, por lo que juega un papel muy relevante dentro de la empresa. Se trata de crear un sentido de cohesión social y desarrollar el sentimiento de pertenencia al grupo.

Este bienestar pone el foco en las necesidades sociales de los empleados dentro de la empresa y en el impacto que genera su cultura y actividad al medioambiente, a la sociedad, a los clientes y por supuesto a los trabajadores. Instaurando así una mayor reputación en el exterior y siendo reconocida por los profesionales, creando una marca empleadora con mayor ventaja competitiva que el resto.

- Vínculos entre compañeros de la empresa, es importante crear un sentido de cohesión social en el trabajo. Ayuda a los trabajadores a sentirse parte de un conjunto mayor. Las acciones a llevar a cabo son:
 - Patrocinar eventos y actividades durante o fuera de la jornada de trabajo, permite al personal socializarse en otros aspectos que no sean laborales.
 - Disponer de un espacio social en las oficinas, como hemos mencionado en el bienestar profesional, creando espacios acogedores y versátiles que permitan sociabilizar para fomentar interacciones fortuitas e informales entre los colaboradores más allá de las tareas laborales.
- Vínculos entre colaboradores de un equipo, y con el líder. Ya hemos mencionado en varios puntos de la tesis que los líderes tienen una gran responsabilidad en la gestión de las personas de su equipo, por ello una parte fundamental de su función es fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo, generando cohesión y un entorno de confianza. Las acciones a implantar son:
 - Reuniones breves y periódicas con todo el equipo, les permite sentirse parte de algo, favoreciendo la participación para que puedan comunicar sus problemas, logros, incentivar la lluvia de ideas e invitar a debates consiguiendo un sentido de esfuerzo compartido.

- Organizar reuniones breves e informales mensualmente para hablar de cualquier cosa que no sea el trabajo o dedicar tiempo al comienzo de las reuniones del equipo para crear una sesión donde todos puedan compartir y conocerse mejor.
- Es importante que el líder conozca a cada uno de los miembros de su equipo y establezca una relación única con cada uno, promoviendo un clima de confianza, lealtad y respeto mutuo.
- Incentivar actividades fuera de la organización, para fortalecer el equipo y descargar tensiones, así como para crear una oportunidad para conocerse mejor fuera del ámbito laboral. Ejemplo: una actividad de scape room, un laser tag,...

Estas acciones, son más humanas, basadas en escuchar opiniones y reconocer el trabajo, llevándolas a cabo con una comunicación honesta y con conversaciones abiertas y fomentando el trabajo en equipo, las personas perciben un buen clima y sienten que son parte real del equipo comprometiéndose verdaderamente con la empresa.

- Vínculo entre trabajadores y organización. En esta relación es importante crear el sentimiento de pertenencia a la plantilla. Así como generar un impacto positivo, responsable y determinante en el planeta, en la sociedad y en las personas. Con un compromiso claro y conectado a los retos sociales, asegurándose de que nadie se queda atrás.

Las acciones que podemos aplicar dentro de la organización son:

- La creación de una cultura organizativa, presentada en el capítulo 2, ha de estar presente en la organización, todos los miembros han de conocer la misión, la visión y los valores, que se refleja en la forma de actuar o tomar una decisión. Con la estrategia de crear un Modelo de Ecosistema de Bienestar, la cultura va orientada fundamentalmente a cuidar a las personas, a través de cada uno del bienestar que hemos ido desarrollando en este capítulo, juntamente con una buena comunicación y una experiencia favorable.
- Fomentar la diversidad e inclusión, crear un entorno de inclusión, donde todos los empleados, independientemente de la generación que sean, se sientan valorados y respetados. Promover la diversidad en todos los niveles de la organización y garantizar la igualdad de oportunidades para todos. Todo ello contribuye a la eliminación de barreras y promover una colaboración más participativa entre diferentes perspectivas y experiencias.
- Herramientas de diagnóstico y monitoreo para conocer las necesidades de los empleados, y así poder implantar acciones de bienestar.
- Promover un canal de comunicación participativo, creando un espacio o un foro, donde fluyan las ideas, con el objetivo de resolver

problemas, generar soluciones innovadoras o superar el conformismo o cosas a mejorar en la compañía.

- Tener puntos de reciclaje en los espacios de la oficina.

Otros hechos que podemos llevar a cabo fuera de la organización son:

- Crear o participar en una Fundación, para que los empleados participen como voluntarios en iniciativas comunitarias. Por ejemplo, jornadas de limpieza de ríos, playas o parques, charlas en colegios locales o visitas a personas mayores. Teniendo en cuenta que el tiempo destinado a este fin son días o horas retribuidas por la empresa.
- Facilitar donaciones benéficas a través de la nómina. Por ejemplo, colaborar con una o varias asociaciones donde por cada importe que dona el empleado, la empresa aporta la misma cantidad.
- Colaborar con donación de sangre, dos veces al año pueden instalarse en uno de los espacios de la oficina, y en horario laboral, los empleados pueden ir a donar sangre.

El aspecto social en el ámbito laboral es fundamental para volver a crear entornos confortables y cálidos con los miembros de la organización. A raíz de la última pandemia vivida la vinculación con los compañeros de la oficina, el equipo, el líder o la propia organización se ha debilitado, así pues, en nuestra nueva realidad, y en nuestro día a día el entorno digital nos ayuda a relacionarnos, y hay que aprovecharlo, hay que fomentar las relaciones sólidas con cada una de las partes en los diferentes ambientes posibles, creando así el sentido de pertenencia.

En siguiente documento, veremos un resumen de cada uno de los ejes con su aportación a los retos mencionados al inicio de la tesis. Detallamos los beneficios tanto de las empresas como de los trabajadores, así como las acciones a implantar en cada uno de los ejes de bienestar.

EJES DEL BIENESTAR	DEFINICIÓN	CÓMO CONTRIBUYE AL RETO	BENEFICIOS EMPRESAS	BENEFICIOS EMPLEADOS	ACCIONES
FINANCIERO	Es la gestión idónea de los ingresos y gastos de las personas que trabajan en la empresa. La empresa contribuye a mejorarles la seguridad y estabilidad financiera, reduciendo su preocupación y el estrés sobre su propia la economía.	Mejora el reto de la atracción, convirtiéndose en un valor en alza. Contribuye en la retención del talento, los empleados obtienen más beneficios económicos y valoran la empresa. Al flexible a lo largo de la vida, se adapta, en la medida de lo posible, a toda la diversidad generacional de las empresas. Impacto significativo en la reducción del absentismo y presentismo, lo trabajadores tienen menor estrés y preocupación sobre su economía.	Al tener una plantilla financieramente estable, se obtiene un mayor rendimiento, un compromiso por parte de ellos, un mayor ambiente saludable, así como una mayor productividad.	Ayudar a reducir la preocupación y mejorar la seguridad de los trabajadores, entendiendo mejor sus finanzas y aumentando su poder adquisitivo. Elevando así el grado de motivación y mejorando su autoestima.	-Beneficios y compensación Retribución flexible (cheque transporte, guardería, restaurante,...) Beneficios sociales (seguro de vida colectivo, accidentes, plan de ahorro, plan de pensiones) Colaboración con empresas de alimentación (clubs de compras, descuentos,...) Ofrecer o colaborar con entidades financieras (préstamos personales o hipotecas) -Educación financiera -Asesoramiento financiero -Herramientas tecnológicas
PROFESIONAL	Es el conjunto de herramientas, recursos y espacios que la empresa ofrece y pone a disposición de los profesionales con el fin de que crezcan profesional y personalmente para alcanzar un objetivo común.	Al ser un requisito de los profesionales se atrae mejor al talento. Es la principal palanca de aplicación para la transformación digital, ya que con el desarrollo profesional se puede asumir nuevos roles. Existe una mayor retención, al crear oportunidades a los profesionales para crecer en las organizaciones. La empresa se preocupa por su futuro y se sienten acompañados en toda su evolución disminuyendo así el absentismo y presentismo. Este eje va destinado a toda la diversidad de la plantilla, con objetivos individualizados.	Este bienestar es muy importante, la empresa obtiene una plantilla ágil y de alta calidad para adaptarse a los cambios continuos y a los nuevos entornos de trabajo, teniendo así una mayor productividad, alcanzando los objetivos y ayudando a ser más competitivos que el resto. Además, con una plantilla más motivada y participativa se crea un buen clima de trabajo y un mayor compromiso con la organización.	Por un lado, obtienen habilidades y conocimientos, sintiéndose con mayor confianza y autoestima, y por otro se brinda la oportunidad de crecer en la empresa, obteniendo así un mayor compromiso, participación y motivación.	-Desarrollo profesional y personal individualizado -Programas de formación específicos *Cursos On-line de Habilidades Blandas * Nuevas tecnologías * Decisiones basadas en datos *Liderazgo -Planes de carrera -Promoción interna -Desarrollo transversal entre los propios miembros de la plantilla -Creación de nuevos espacios.
FÍSICO	Es el estado general de salud y condición física en el entorno laboral. Así como el promover hábitos de vida saludables que contribuyen a mantener un buen estado físico.	Promover el cuidado de la salud física de los profesionales contribuye a una mayor atracción. Al tener unos profesionales más saludables y felices, sienten que la empresa les valora y contribuye a tener una mayor retención. Con un bienestar físico en la plantilla se reduce el absentismo de la empresa.	Una plantilla con buen estado de salud físico contribuye a un entorno laboral saludable. Con mayor rendimiento de los profesionales, incluyendo a una mayor productividad.	El bienestar físico de los empleados es fundamental para su desempeño, teniendo una mayor capacidad para enfrentar los desafíos laborales y mantener altos niveles de concentración. Además, aumenta la seguridad en el trabajo, previniendo lesiones y enfermedades y promoviendo un rendimiento óptimo en el trabajo. Y por último, se sienten mejor físicamente, más enérgicos y saludables.	- Implantar programas de prevención de enfermedades (cheques médicos, ofrecer pruebas diagnósticas, segundos diagnósticos,...) - Acciones para evitar accidentes y prevenir lesiones. - Alimentación saludable (ofreciendo máquinas de frutas) - Talleres para fomentar hábitos saludables: nutrición, duerme bien y los malos humos... -Ofrecer descuentos o programas de reembolso para gimnasios - Colaborar con un fisioterapeuta
MENTAL	OMS define, la Salud Mental como "un estado de bienestar mental que permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, poder aprender y trabajar adecuadamente y contribuir a la mejora de su comunidad."	Es uno de los temas más preocupantes por la sociedad, por lo que se crea una mayor reputación y atracción en la empresa. Los profesionales valoran positivamente que la empresa cuide de su bienestar mental, obteniendo un mayor compromiso en la empresa Tiene un impacto favorable para toda la diversidad generacional. Implantar acciones para los trastornos de estrés, ansiedad, agobio y burnout reduce significativamente el absentismo y presentismo.	Al apostar por este bienestar se reducen la tasa de rotación y disminuyen los costes. Además, sensibilizan a toda la plantilla fomentando el apoyo y el compañerismo hacia las personas empleadas con problemas de salud mental, eliminando el estigma. Así como se crea un mayor compromiso e incrementa la productividad.	Los trabajadores con mayor cuidado y mejora de la salud mental se sienten más motivados y capaces de obtener un mayor rendimiento en su puesto de trabajo.	-Flexibilidad y equilibrio entre vida profesional y personal * Pautas de descanso o de finalización de jornada laboral. * Limitar Horas Extras * Jornadas Intensivas * Flexibilidad en la Jornada * Horario Flexible * Teletrabajo * 4 días a la semana - Tener un buen líder -Servicio de asistencia en apoyo psicológico -Programas de formación para abordar, prevenir y manejar estrés y ansiedad, entre otros. -Talleres o herramientas de Mindfulness -Plan retorno tras una baja larga
EMOCIONAL	OMS define, como "estado de ánimo en el cual la persona se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, trabajar productivamente y contribuir a la comunidad". Se trata de tener la capacidad de reconocer, comprender, y manejar las emociones de una manera saludable, para lidiar con problemas emocionales y mantener una actitud positiva en el entorno laboral.	Este bienestar incrementa la atracción y retención de los profesionales, ya que es un aspecto muy relevante para las personas. Ayuda a que las preocupaciones disminuyan obteniendo así una reducción en el presentismo.	Invertir en el bienestar mental refuerza el compromiso de la plantilla, permite crear entornos agradables y confortables, así como una organización que da apoyo a sus empleados, favoreciendo su marca empleadora.	Se crean entornos más respetuosos y colaborativos. Ver que las empresas tienen en cuenta las emociones, los profesionales las valoran, se sienten más comprendidos y motivados. Además, su salud mental y física mejora.	- Fomentar entornos de confianza - Contribuir en celebrar logros individuales o colectivos y reconocimientos -Asesoramiento profesional en apoyo emocional -Programas de formación de autoconocimientos -Programa de formación de liderazgo emocionalmente inteligente -Proporcionar un día festivo para el cumpleaños de la plantilla -Crear espacios de lactancia - Fomentar programas de autoestima
SOCIAL	Se basa en aquellas acciones que influyen de forma positiva a las relaciones interprofesionales, que se crean tanto fuera como dentro de las instalaciones de la empresa. Además estas acciones contribuyen a mejorar la sociedad y a preservar el medioambiente. Creando comunidad y desarrollando el sentimiento de pertenencia en el grupo	Se crea una mayor reputación al exterior, siendo una marca empleadora reconocida y atrayendo más a los profesionales. La creación de una cultura organizacional, incluyendo y poniendo en práctica la inclusión, diversidad, igualdad y equidad, se genera un impacto positivo tanto dentro como fuera de la empresa, fomentando el sentido de pertenencia, obteniendo una mayor retención en los profesionales. Además, las relaciones interprofesionales que se generan, crean una mayor cohesión de equipo y las personas se sienten parte de la organización, manteniéndolas en la empresa.	Se refuerza la cultura organizacional y se crea un entorno agradable y participativo. Donde los profesionales dan lo mejor de sí mismo, creando un sentimiento de pertenencia y un mayor compromiso. Generando una buena reputación y una ventaja competitiva.	A través de estas acciones, los profesionales de la organización viven experiencias positivas e enriquecedoras con los compañeros y familiares, uniéndose así la vida profesional con la personal. Además, las relaciones interprofesionales crean una relación sólida, una cohesión de equipo y entornos de confianza. También obtienen una mayor satisfacción y crecimiento personal al poder contribuir y ayudar a mejorar positivamente la sociedad, medioambiente y personas, fomentado el sentido del propósito.	-Vínculo entre compañeros de la empresa * Patrocinar eventos y actividades. *Disponer de espacios donde socializar en las -Vínculos entre miembros de un equipo y con el líder * Reuniones breves y periódicas para hacer partícipes a los trabajadores de los proyectos llevados a cabo *Reuniones breves e informales mensuales para hablar sobre temas del trabajo. *Crear Feedback individual. *Incentivar actividades fuera de la organización. -Vínculos de colaborador y organización. (Dentro de la organización) *Crear cultura organizativa *Fomentar la de Diversidad, Inclusión y Equidad *Herramientas de diagnóstico *Comunicación Participativa, crear un espacio o foro. *Puntos de Reciclaje -Vínculos de colaborador y organización. (Fuera de la organización) *Empleados que participen en iniciativas de voluntariado. *Donaciones benéficas. *Donación de Sangre

6. Diagnóstico

En el apartado 5.1. hemos mencionado que hay que determinar las necesidades de los empleados para poder crear el mejor modelo de bienestar para los colaboradores. En cambio, en este capítulo, una vez implantando el ecosistema según las necesidades de los colaboradores, se trata de crear un instrumento con el que las empresas puedan identificar que actuaciones están llevando a cabo en cada uno de los ejes del ecosistema del bienestar, con el objetivo de convertirse en el mejor ecosistema de bienestar.

Con el presente cuestionario se podrá conocer y reflexionar sobre el estado actual de la empresa en cada uno de los ejes que constituyen el bienestar, basándose en los datos reales de la empresa.

Marque con una X en el lugar indicado según corresponda, siendo:

	1	2	3	4
ECOSISTEMA DE BIENESTAR				
¿El bienestar de los empleados es una estrategia para la organización?				
¿El ecosistema de bienestar cuenta con acciones que afectan a varias esferas en la vida de los profesionales para obtener una mayor calidad de vida?				
¿Toda la plantilla tiene constancia del ecosistema de bienestar?				
¿Se destinan recursos (humanos, materiales y/o económicos) para la aplicación de acciones para el Bienestar de toda la plantilla?				
BIENESTAR FINANCIERO				
¿Existen una retribución salarial por encima del convenio del sector?				
¿La empresa pone a disposición descuentos en los productos o servicios corporativos?				
¿La empresa ofrece productos de E-Flex con beneficio fiscal?				
¿La empresa cuenta con programas de formación orientados a la planificación financiera?				
¿La organización tiene implantada un mecanismo de ahorro para los empleados?				
BIENESTAR PROFESIONAL				
¿La organización cuenta con programas para desarrollar las habilidades de las personas?				
¿Existe un programa de desarrollo individual?				
¿Los mandos intermedios cuentan con un programa de desarrollo de liderazgo?				

¿Existen diferentes espacios versátiles donde los empleados pueden desarrollar sus funciones?				
¿Los lugares son cómodos, confortables y sostenibles?				
BIENESTAR FÍSICO				
¿Se ha facilitado a todos los colaboradores de la empresa información específica acerca de una alimentación equilibrada?				
¿Ofrece su organización sólo alimentos y bebidas saludables?				
¿Existe la posibilidad de que los trabajadores tengan acceso a infraestructuras deportivas? (Ej. Cuotas reducidas)				
¿La empresa cuenta con un programa o plan de buenos hábitos?				
¿La empresa facilita pruebas de prevención de enfermedades?				
BIENESTAR MENTAL				
¿La organización tiene medidas para la integración de la vida personal y profesional?				
¿Las personas tienen la posibilidad de decidir cómo organizar su trabajo?				
¿Durante una baja laboral se mantiene contacto con la persona afectada y se muestra interés por su estado de salud y recuperación?				
¿Se toman medidas para adaptar las cargas de trabajo? (plazos, ritmos de trabajo, cantidad...)				
¿Participan los trabajadores en la identificación de posibles causas de estrés?				
BIENESTAR EMOCIONAL				
¿La organización fomenta una comunicación abierta y efectiva?				
¿Se ofrece asesoramiento a los trabajadores mediante un profesional?				
¿Existe un plan de retorno para las bajas de larga duración?				
¿Los resultados logrados a nivel individual o grupal son reconocidos por la compañía?				
¿Existen programas de aprendizaje sobre las emociones?				
BIENESTAR SOCIAL				
¿Se promueven las relaciones interprofesionales dentro y fuera del ámbito profesional?				
¿La organización cuenta con una política de reciclaje?				
¿La organización establece una comunicación fluida?				
¿La empresa organiza actividades solidarias?				
¿La empresa crea entornos de trabajo de diversidad, igualdad e inclusión?				

7. Conclusiones

Con todo lo expuesto anteriormente podemos concluir que en la revolución digital que estamos viviendo, se han formado unos retos y desafíos que las compañías de seguros, y la mayoría de las organizaciones de otros sectores, han de hacer frente si no quieren quedarse atrás.

Así pues, la forma que tradicionalmente se utilizaba para gestionar personas ya no sirve, ya que las nuevas tecnologías y el haber vivido la pandemia, hacen que la forma en que trabajábamos ya no sirve, y los profesionales prioricen nuevos enfoques en la empresa.

Una vez terminada la tesis, las principales conclusiones que hemos de poner en valor son:

- En la actualidad, las compañías de seguros cuentan con una escasez y guerra del talento, las empresas que mejor sepan atraer, retener y desarrollar a los profesionales más brillantes, ofreciéndoles un valor añadido y satisfaciendo sus necesidades, serán las que obtengan un mayor crecimiento y productividad, logrando ser un referente y diferenciador sobre el resto.
- Después de haber vivido la pandemia, los profesionales se han replanteado sus prioridades en el ámbito laboral, y la realidad, es que independientemente de la generación, sus prioridades en los entornos laborales han cambiado, valoran mucho más el tiempo libre siendo más exigentes con la conciliación en su vida profesional, se preocupan por su desarrollo profesional y personal, y valoran los entornos de diversidad e inclusión.
- Con el objetivo de atraer y retener a los profesionales con talento y reducir el absentismo y el presentismo, así como hacer frente a las nuevas tecnologías, es importante definir y desarrollar el ciclo de vida de los trabajadores, para mejorar la experiencia que percibe en cada uno de los vínculos que tiene con la compañía. De esta manera, conoceremos mejor a las personas, las entenderemos y conectaremos con ellas, para obtener una marca empleadora sólida, siendo un referente hacia el resto, y, por otro lado, poder crear el mejor modelo de ecosistema de bienestar, adaptado a las necesidades de toda la plantilla.
- El entorno laboral en el que vivimos, con una constante incertidumbre, cambio y rápida evolución en las tecnologías, las empresas han de adaptarse y evolucionar a un mayor ritmo, teniendo un impacto en los profesionales, que pueden verlo como una amenaza u oportunidad, ante este hecho la comunicación y la cultura organizacional juegan un papel decisivo. Establecer una cultura organizativa en el cual todos los

empleados siguen el mismo patrón es fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas, además contar con una estrategia de comunicación interna en las compañías, es preparar el viaje que comienza, es entender el motivo de las cosas, aceptar antes el cambio y comprender antes de actuar para poder llegar todos al mismo objetivo.

- El modelo de ecosistema de bienestar que hemos planteado durante la tesis da lugar a un proceso de gestión humana. Implantando acciones en cada una de las esferas de la vida de los trabajadores con el fin de mejorar su calidad de vida. Así como obtener un mejor resultado empresarial.
- Además, este bienestar tiene un impacto positivo en las organizaciones. Permite que las compañías sean más ágiles y se adapten con mayor medida a los cambios, los empleados estén más motivados y comprometidos con la empresa, se incrementa la competitividad y la sostenibilidad de la empresa, mejorando así la percepción de ésta.
- Se pone en valor el desarrollo individual de los profesionales, tienen que percibir en el horizonte laboral el progreso en la organización, la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas habilidades o capacidades para ser más eficientes en las tareas diarias del puesto de trabajo, así como obtener oportunidades con mayor responsabilidad o llevar a cabo nuevos retos. Este proceso, es una alternativa que toda empresa ha de llevar a cabo para no dejarse a nadie atrás.
- El estilo tradicional de liderazgo que veníamos gestionando ya no funciona, el líder tiene una nueva responsabilidad en el entorno en el que nos encontramos, los miembros de un equipo son diversos y exigentes con sus líderes, esperan de éstos que tengan en cuenta otros aspectos más allá de los resultados. Por ello, las empresas han de gestionar programas de formación específicos para este colectivo. Han de saber motivar, apoyar, escuchar y acompañar a sus equipos, desarrollando el talento.
- La salud integral, tanto física, mental y emocional son claves para crear entornos saludables, además es algo que está en auge, ya que se da más valor al cuidado de las personas. Implantar acciones preventivas hacia el cuidado del bienestar global, influye favorablemente en el compromiso de los trabajadores.
- Para percibir buenos resultados y tener un buen clima laboral en las compañías hay que cuidar a las personas que están dentro de la organización, porque los resultados vienen a través de ellas. Hay que escucharlos y saber sus preocupaciones, ya que los pequeños detalles son los que importan, marcan la diferencia y se ponen en valor.

8. Bibliografía

Artículos:

KHAN, T.; KOMM, A; MAOR, D.; POLLNER, F. McKinsey & Company "Volver a ser humano: por qué los líderes de RR.HH. quieren Volver a centrarse en las personas. 4 de Junio de 2021.

ISOLA, NICOLÁS JOSÉ. Expansión. "Humanizar la inteligencia artificial". Vie 11 septiembre 2020 11:58 PM

F.J.C. EL PAÍS. Diez claves del bienestar corporativo para empresas de éxito. 5 Oct 2022 – 12:18 CEST.

GARCÍA BAROJA, A. EL PAÍS. Cuatro de cada 10 españoles aseguran que no gozan de Buena salud mental y un 15% ha pensado en el suicidio. Madrid, 14 Mar. 2023 – 19h.

Libros:

INMA PUIG. La Revolución Emocional. ¡Todos necesitamos lo mismo para sentirnos bien!

2019, Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.

Informes:

UNESPA. El seguro y sus trabajadores. Datos 2020. Madrid. Editorial Aseguradora, 2020.

ICEA. Índices de Personal de las Entidades Aseguradoras. Estadística año 2022. Informe 1749. Mayo 2023.

CONFEDERACIÓN SALUD MENTAL ESPAÑA Y A FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA. La Situación de la salud mental en España. Madrid. Marzo de 2023.

Fuentes de internet:

Endalia. Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital. 15 mayo 2020.

<https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>

EAE. Business School. Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave. 13 septiembre, 2021 por Retos Directivos.

<https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

UP Spain. Etapas de la evolución de los Recursos Humanos.

<https://www.up-spain.com/blog/evolucion-de-los-recursos-humanos/>

Patricia Ojeda, Las aseguradoras pueden ganar la Batalla por el talento solo contando su historia. Noticia, 17 de marzo de 2022.
<https://www.inese.es/las-aseguradoras-pueden-ganar-la-batalla-por-el-talento-solo-contando-su-historia/>

Randsatd, La pirámide de maslow en el ámbito laboral.

<https://www.randstad.es/tendencias360/la-piramide-de-maslow-en-el-ambito-laboral/>

Cornerstone, Empleados y lugar de trabajo, tendencias para este año.

https://www.cornerstoneondemand.com/es/resources/article/informe-tendencias-en-rrhh-y-aprendizaje-2023/?utm_campaign=EMEA_SOUTH_ALL_2023_Q2_04_SP_SP_CT_Trends_Report&utm_medium=email-3p&utm_source=i kn&utm_content=ES-2023-Trends-Report&utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Informe+de+Tendencias+de+RRHH+2023&utm_campaign=BF0075+HR+Evolution+-+Cornerstone

The Adecco Group, El futuro del trabajo más allá de la pandemia: conclusiones de nuestro estudio sobre la fuerza de trabajo mundial del futuro.

<https://institutoadecco.com.mx/tendencias/el-futuro-del-trabajo-mas-alla-de-la-pandemia-conclusiones-de-nuestro-estudio-sobre-la-fuerza-de-trabajo-mundial-del-futuro/>

ORH, Observatorio de RRHH, El 82% de los líderes empresariales espera facilitar el trabajo a distancia.

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-82-de-los-lideres-empresariales-espera-facilitar-el-trabajo-a-distancia.html>

Indeed, La contratación de talento seguirá siendo un desafío en varios países en los próximos años, según el informe inaugural de tendencias de contratación y lugar de trabajo de 2023 de Indeed y Glassdoor.

<https://www.indeed.com/press/releases/2023-hiring-workplace-trends-report?co=US>

Manager, Los principales problemas que se presentan en el área de Recursos Humanos de una empresa.

<https://manager.cl/cuales-son-los-principales-problemas-que-se-presentan-en-el-area-de-recursos-humanos-de-una-empresa/>

PWC, Preparing for tomorrow's workforce, today

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/legal-fiscal/assets/preparing-for-tomorrows-workforce-today.pdf>

Up Making every day better, Informe tendencias Employee Experience 2022

www.orgdch.org/wp-content/uploads/2022/02/INFORME-EMPLOYEE-EXPERIENCE_2022.pdf

Randstad, Diversidad generacional en la empresa: más que una ventaja competitiva.

<https://www.randstad.es/tendencias360/la-diversidad-generacional-es-una-ventaja-competitiva/>

Harvard Deusto, Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza. Sonia Ruiz. Business Review (num.314) Habilidades directivas. Septiembre 2021.

https://www.harvard-deusto.com/liderazgo-sostenible-hacia-un-nuevo-modelo-de-empresa-y-gobernanza?qclid=CjwKCAjw9pGjBhB-EiwAa5jl3Lz0zRZd7RtaysBh1k-vmmwYfVEDHqmoOxpMeSNfg0GZsr-KfC_hGRoCfR4QAvD_BwE

Randstad, atracción y retención del talento. ¿Cómo aplicar técnicas de psicología laboral para ayudar al engagement? 18 julio 2022.

<https://www.randstad.es/tendencias360/atraccion-y-retencion-del-talento/>

Linkedin, Guillermo González Pimiento. ¿Marketing y Atracción de Talento?: La nueva forma de atraer y ser atraídos.

<https://es.linkedin.com/pulse/marketing-y-atraccion-de-talento-la-nueva-forma-ser-guillermo>

Adecco, encuesta Adecco sobre Presentismo Laboral.

<https://www.adeccogroup.com/es-es/sala-de-prensa/-/media/project/adeccogroup/spain%20content/2014%20Press%20Releases/2014/601.pdf/>

Savvy HR consulting e Instituto de Ingeniería del conocimiento, Estudio empleo ideal, datos para diseño y gestión de la Experiencia del Empleado (EX)

<https://www.iic.uam.es/pdf/informe-empleo-ideal-2021.pdf>

LHH, Qué es la experiencia del empleado. 01/11/2022.

<https://www.lhh.com/es/es/insights/que-es-la-experiencia-del-empleado/>

Randstad, Dos de cada tres españoles buscan empresas que permitan conciliar. 18 de mayo 2022.

<https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/dos-de-cada-tres-espanoles-buscan-empresas-que-permitan-conciliar/>

Sodexo. Guía: El salario emocional y cómo reforzar tu propuesta retributiva.

<https://www.sodexo.es/blog/salario-emocional-guia/>

VDC Internacional SRL. Desarrollo personal y profesional: nuevos retos que debes apuntar. 24 mayo, 2022.

<https://vdcinternacional.com/desarrollo-personal-y-profesional/>

INTERIM GROUP. Tendencias de formación para empresas. 13 Nov, 2020. Formación empresas

<https://interimgrouphr.com/blog/formacion-empresa-tendencias/>

Randstad, Ingeniería, automóvil y TIC, los sectores más atractivos para trabajar en el mundo. 16 Jun 2022.

www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/ingenieria-automovil-y-tic-los-sectores-mas-atractivos-para-trabajar-en-el-mundo/

AON. Resultados de Encuesta Global Wellbeing Survey 2022-2023.

https://www.aon.com/global-wellbeing-survey?utm_source=media&utm_medium=org-digital&utm_campaign=0_hr_workforce-resilience_all_hlt_global_r0&utm_content=engagement_global-wellbeing-survey_read-report&utm_term=newswire

PANDAPÉ. Analiza a tus colaboradores: son la clave de tu futuro.

<https://www.pandape.com/blog/analizar-a-tus-colaboradores-son-la-clave-de-tu-futuro/>

BIENESTANDO. Bienestar emocional: su importancia y cómo cuidar de él.

<https://bienestando.es/bienestar-emocional/>

STARTUP GUIDE. Conciliación de la vida familiar y laboral.

<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/conciliacion-laboral-y-familiar/>

KENJO. Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH.

<https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>

QUAKTRICS. La Guía Definitiva Sobre La Experiencia Del Empleado (EX).

<https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/experiencia-del-empleado/>

SODEXO >> PLUXEE. 5 técnicas efectivas para atraer el talento.

<https://www.sodexo.es/blog/tecnicas-efectivas-para-atraer-el-talento/>

INE. Pirámide de la población empadronada en España.

<https://www.ine.es/covid/piramides.htm>

RANDSTAD. Factores más importantes a la hora de elegir un empleo.

<https://www.randstad.es/tendencias360/factores-mas-importantes-a-la-hora-de-elegir-un-empleo/>

Conferencias

Grupo Castilla. “Prácticas el Employer Branding? La herramienta perfecta para captar y fidelizar el talento”. Jueves, 9 de marzo de 2023, a las 10h.

Foment de Treball. “Debates Laborales: Gestión del absentismo laboral. En especial, la problemática de la salud mental”. Martes, 28 de marzo de 2023, a las 10h.

ORH. MANPOWER GROUP. CEGID. “Herramientas actuales para una estrategia de retención del talento eficaz”. Jueves, 30 de marzo a las 13h.

Foment de Treball. “El Talento como motor del cambio”. 23 de mayo de 2023, a las 9:30h

ADIPE. “Inspirados para liderar”. Martes, 27 de junio a las 9h.

Cristina Fernández Mendieta

Nacida en Barcelona, el 20 de febrero de 1986.

Diplomada en Relaciones Laborales en la universidad de Pompeu Fabra en el año 2010.

Posteriormente cursé un Posgrado en Formación Integral de los Agentes Sociales en el año 2012.

Actualmente, cursando el Máster en Dirección de Empresas Aseguradoras y Financieras en la Universidad de Barcelona en el año 2023.

En el año 2010 me incorporé en la plantilla de la empresa Seguros Catalana Occidente, S.A. como becaria en el departamento de personal.

Durante los 13 años de experiencia en GCO he tenido la oportunidad de ir aprendiendo y creciendo por diferentes funciones del departamento, y de desarrollarme como persona tanto profesional como personalmente.