

## 308

**El cambio cultural en las Entidades Aseguradoras: ¿Entendemos a la Generación Z?**  
“Una propuesta de valor integral para la atracción, desarrollo y retención del talento”

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





UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**308**

**El cambio cultural en las Entidades  
Aseguradoras: ¿Entendemos a la Generación Z?**  
“Una propuesta de valor integral para la atracción,  
desarrollo y retención del talento”

Estudio realizado por: Raquel Trasobares Rodríguez  
Tutor: Sergio Carol Llopart

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

Curso 2021/2022

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 está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

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

La idea de realizar esta tesis surgió, además de por una gran inquietud personal, por la necesidad de saber cómo afectará a corto y medio plazo, la inserción al mundo laboral de la Generación Z, es decir, los jóvenes nacidos entre 2014 y 2020.

*¿Estamos realmente preparadas las empresas en el sector asegurador?*

*¿Qué tenemos que seguir haciendo y qué tenemos que cambiar?*

Realmente estamos ante un cambio de paradigma si nos hacemos las siguientes preguntas:

*¿Qué les define? ¿Qué les interesa? ¿Qué esperan del mundo laboral?*

*¿Vamos a ser capaces de adaptarnos a esta nueva generación?*

Éstas y más preguntas son las que quiero explorar a lo largo de los distintos capítulos de mi tesis para presentar una propuesta integral de valor que ayude al Sector Asegurador a atraer, desarrollar y retener al talento más joven.

Quiero agradecer a ARAG y en especial a nuestro CEO y Member of GEC, Marià Rigau Cañardo, por haber creído en mí hace muchos años y seguir haciéndolo día a día, así como por ofrecerme la oportunidad de abrir mi mente a otro campo totalmente nuevo e inexplorado para mí.

Gracias a la Dirección del Máster y los profesores por la dedicación y el cariño con el que preparan e imparten las distintas temáticas consiguiendo que hayamos adquirido un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de las diferentes áreas funcionales de las entidades aseguradoras y financieras de nuestro país.

Y, por último, y no menos importante, me siento muy agradecida de haber podido conocer a los grandes profesionales y compañeros con los que he tenido el placer de compartir este último año de mi vida. De ellos he aprendido muchas cosas, pero lo más importante ha sido ver lo grande que puede llegar a ser un equipo cuando todos sus miembros se ayudan y se apoyan entre sí.



## Resumen

Esta tesis pretende analizar el perfil, los aspectos y las características más destacadas de la Generación Z y reflexionar sobre si el sector asegurador está preparado para este cambio de paradigma con el objetivo de desarrollar una propuesta de valor integral que ayude a las diferentes entidades aseguradoras en sus políticas de atracción, desarrollo y retención del talento.

**Palabras Clave:** Generación Z, millenials, generación X, baby boomers, talento, atracción, formación, selección, desarrollo profesional, retención, entidades aseguradoras

## Resum

Aquesta tesi pretén analitzar el perfil, els aspectes i les característiques més destacades de la Generació Z i reflexionar sobre si el sector assegurador està preparat per a aquest canvi de paradigma amb l'objectiu de desenvolupar una proposta de valor integral que ajudi les diferents entitats asseguradores en les seves polítiques d'atracció, desenvolupament i retenció del talent.

**Paraules Clau:** Generació Z, millenials, generació X, baby boomers, talent, atracció, formació, selecció, desenvolupament professional, retenció, entitats asseguradores

## Summary

This thesis aims to analyse the profile, aspects and most outstanding characteristics of Generation Z and to reflect on whether the insurance sector is prepared for this paradigm shift. The aim is to develop a comprehensive value proposition that helps insurance entities design their policies of attraction, development and retention of talent.

**Keywords:** Generation Z, Millennials, Generation X, Baby Boomers, Talent, Attraction, Training, Selection, Professional Development, Retention, Insurance Companies





# Índice

1. Introducción.....	9
2. Las generaciones anteriores .....	11
2.1. Baby Boomers .....	11
2.2. Generación X .....	12
2.3. Generación Y. Millennials .....	13
3. Generación Z .....	15
3.1. Contexto y perfil Generación Z .....	15
3.2. Internet y Nuevas Tecnologías .....	18
3.3. Modelo Educativo .....	21
3.4. Mundo Laboral .....	22
4. Cambio Cultural .....	25
4.1. Generación Z y la relación con el sector asegurador .....	25
4.2. Conviviendo con otras Generaciones .....	27
5. Reclutamiento, Selección y Atracción del Talento .....	29
5.1. Modelo actual y nueva propuesta de valor.....	29
5.2. Definir y/o actualizar la estrategia de Employer Branding.....	30
5.3. Redactar ofertas de trabajo atractivas .....	33
5.4. Fuentes de Reclutamiento .....	36
5.5. Candidate Experience.....	41
6. Gestión del Talento: Formación y Desarrollo Profesional .....	45
6.1. Modelo actual y nueva propuesta de valor.....	45
6.2. Programa de Onboarding.....	46
6.3. Evaluación y detección de Talento .....	47
6.4. Programas de Desarrollo y Crecimiento Profesional .....	48
6.5. Programas de Formación.....	50
6.6. Desarrollo del Liderazgo .....	55
7. Retención del Talento .....	57
7.1. Modelo actual y nueva propuesta de valor.....	57
8. Conclusiones.....	59
9. Bibliografía .....	63
9.1. Libros .....	63
9.2. Informes .....	63
9.3. Fuentes de internet .....	63



# **El cambio cultural en las Entidades Aseguradoras: ¿Entendemos a la Generación Z?**

**“Una propuesta de valor integral para la atracción,  
desarrollo y retención del talento”**

## **1. Introducción**

Este trabajo tiene como aspiración principal proporcionar a las Entidades Aseguradoras una propuesta de valor integral que les permita diseñar las mejores políticas de atracción, desarrollo y retención del talento para los jóvenes de la Generación Z.

Para ello, es imprescindible previamente obtener una visión general de los jóvenes nacidos a partir de 1994, y permitirnos conocer a nivel global como son, como es su entorno, así como cuáles son sus aspiraciones respecto a su educación y cómo esperan integrarse al mundo laboral.

De siempre se ha dicho que los jóvenes de cualquier generación han sido inconformistas, transformadores, luchadores e idealistas. No obstante, cada generación ha vivido un momento único e irrepetible. Durante el trascurso de la tesis, realizaremos un análisis de estas diferencias y podremos comprobar en qué punto se distinguen unas de otras, pudiendo preguntarnos, ¿qué es lo que diferencia entonces a esta nueva generación?

El aspecto más destacable, es que son los primeros hijos del mundo digital. Esta transformación ha supuesto uno de los mayores cambios de la historia ya que tiene un alcance global, transversal y absolutamente transformador.

La forma que tienen de entender el mundo es categóricamente diferente a la que tenemos las generaciones anteriores. Hasta hace relativamente poco tiempo, pasábamos nuestra vida con una misma persona, a nivel laboral, nuestro propósito era poder trabajar y tener una carrera profesional en una o pocas compañías. Buscábamos estabilidad, seguridad, y los cambios profesionales no estaban bien vistos a nivel curricular. Además, nuestro ámbito de actuación estaba más limitado y restringido a nuestra realidad geográfica y social.

Esta nueva generación nace en un mundo globalizado, digital, cambiante, dinámico y con avances sorprendentes, y todo ello determina su identidad y su comportamiento.

¿Está el sector asegurador preparado para poder atender sus necesidades, inquietudes, demandas e ilusiones? ¿Qué caminos tenemos que tomar y qué estrategias debemos abordar si queremos atraer, desarrollar y retener a estos jóvenes talentos?

A lo largo de la tesis, buscaremos las respuestas a estas preguntas y definiremos las estrategias que deberían abordar las entidades aseguradoras en sus políticas de atracción, desarrollo y retención del talento para poder sobrevivir a esta gran transformación ofreciendo una propuesta integral de experiencia de empleado para mejorar su nivel de compromiso y vinculación con nuestras entidades.

## 2. Las generaciones anteriores

No podemos empezar a hablar de transformación y de cambio cultural con la entrada al mundo laboral de la Generación Z sin previamente haber analizado cómo son las generaciones anteriores.

Cada época y por supuesto cada generación, se define y se caracteriza por un conjunto de hechos que, los transforman de alguna manera, en un grupo con características, hábitos y modos de hacer y actuar muy similares.

En la actualidad, dentro de la población activa distinguimos entre: 'Baby Boomers', Generación X, Generación Y o 'Millennials', y Generación Z.



El objetivo de este capítulo es entender cómo son las diferentes generaciones de talento y cómo se definen tanto en el terreno personal como profesional. Compartimos el mismo espacio laboral donde se fusionan veteranía y experiencia, con juventud y nuevas maneras de hacer.

La diversidad generacional supone un reto para todas las organizaciones y el liderazgo intergeneracional es una pieza fundamental para gestionar y motivar a nuestros equipos. Cuanta mayor diversidad exista en cuanto a capacidades, y formas de hacer y de pensar, mejores serán los resultados que consigan las Compañías.

### 2.1. Baby Boomers

Nacidos entre 1946 y 1964. Nacieron en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y el nombre que se les adjudica es debido al incremento de la natalidad que se produjo en los tiempos de postguerra.

Crecieron con la televisión y lideraron los movimientos de los 60's cuestionando los valores establecidos de la sociedad. Además, se empezaron a romper las estructuras más tradicionalistas con la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

Entienden el trabajo como un modo ser y de existir. Educados en la cultura del esfuerzo y del sacrificio, destacan por su profesionalidad, fidelidad y alto compromiso con las empresas en la que trabajan ya que, en la gran mayoría de los casos, han permanecido durante dos o tres décadas en la misma compañía. Están comprometidos con la organización, no con ellos mismos, al contrario de lo que pasa con los miembros de otras generaciones.

Buscan el reconocimiento a través de su comportamiento ético y por su entrega. Están orientados a trabajar en equipo y están capacitados para liderar grupos sabiendo identificar qué rol desempeña cada miembro. Son buenos haciendo equipo porque no tienden al individualismo.

Han debido adaptarse a las nuevas tecnologías y por esa razón son considerados como inmigrantes digitales.

Estas características les convierte en necesarios para el buen funcionamiento de las empresas. Además, con ellos no se produce una fuga de talento ya que buscan y necesitan estabilidad, a diferencia de las nuevas generaciones, como los Millennials o la Generación Z.

## **2.2. Generación X**

Nacidos entre 1965 y 1980. La juventud de los años 80 se dice de ellos que son ambiciosos, ya que durante los años que comprende esta etapa el capitalismo se arraigó con fuerza y el consumismo experimentó un gran auge.

Vivieron con asombro la llegada de internet a mediados de los años 90. Tampoco se les puede considerar nativos digitales ya que la tecnología en aquellos años era limitada, pero se han adaptado sin dificultad alguna, al igual que al desarrollo tecnológico que ha acontecido en años posteriores.

Aún y estando muy adaptados al mundo digital, tienen una menor dependencia a los smartphones que las nuevas generaciones. Todavía algunos se muestran alejados y no muy cómodos con las redes sociales y la tecnología.

Al haber vivido el final de la guerra fría en los años 80, sufrieron diversas crisis económicas. La tecnología digital era incipiente y sufrieron el cambio de paradigma en medio de su adolescencia o edad adulta temprana, lo que los hizo centrarse más en un trabajo fijo que en emprender un negocio propio. Las mujeres se incorporaron al mercado laboral en un mayor número y de manera más habitual que en la generación anterior.

A nivel profesional, gozan de estabilidad, desean desarrollarse profesionalmente dentro de una misma empresa y reflexionan antes de darle un giro a su vida profesional. Se trata de una generación con una gran experiencia y conocimiento. Una de sus señas de identidad, son el trabajo en equipo y el fomento de las relaciones profesionales de confianza. Tienen un gran sentido de cooperación, se caracterizan por su poder de conciliación, una gran aceptación respecto a la diversidad y al cambio, así como a las órdenes basadas en la jerarquía institucional.

### **2.3. Generación Y. Millennials**

Nacidos entre 1981 y 1994. Se trata de la primera generación que es realmente global por compartir los mismos valores en todos los países gracias a la globalización.

Las mujeres ya no dudan en desarrollarse profesionalmente y en general no están dispuestas a renunciar a ello.

Caracterizados por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Han crecido con internet, las redes sociales y los smartphones, y con todo ello, el acceso a la información de una manera inmediata y a la carta. Aunque aún conservan algunos códigos de privacidad en relación con lo que exponen en internet (a diferencia de los Z que lo comparten todo).

En términos generales, la generación Y ha tenido mayores oportunidades en lo referente a su preparación académica, además de que, desde hace tiempo, existen modelos de educación a distancia que han dado lugar a que tengan una gran capacidad para aprender por su cuenta.

Vivieron la crisis del 2008 y por eso se consideran tolerantes a la frustración, tienen autoconfianza y compromiso, pero a diferencia de las generaciones que hemos tratado con anterioridad, no les asusta cambiar de trabajo y desean progresar profesionalmente donde encuentren la mejor oportunidad para ello.

Les gusta aprender y emprender y prefieren formar parte de la toma de decisiones antes que seguir el sistema de jerarquía establecido. Entienden el liderazgo dentro de la Organización, como parte de su proceso de formación, con personas que les formen y sean sus guías a lo largo de su carrera profesional.

Son emprendedores y creativos e intentan trabajar en aquello que les gusta. Son exigentes porque son conscientes de que existen diferentes recursos a nuestro alcance para que las cosas se hagan de una manera mejor. Tienen autoconfianza, son versátiles y se adaptan con facilidad a los cambios y novedades. Debido a que han crecido en un mundo en el que la inmediatez cada vez es más habitual, tienen una gran capacidad para abordar múltiples tareas con un buen nivel de atención para cada una de ellas.

Le dan mucha importancia a la conciliación personal y profesional y, en general, no son adictos al trabajo, quizá porque lo observaron en sus padres y lo quieren hacer de una manera distinta.





## 3. Generación Z

Si bien el rango de edad todavía está en discusión, existe un amplio consenso en que la Generación Z comprende a las personas nacidas entre 1994 y 2010.

Según el artículo publicado por Sensassur llamado “Objetivo: conquistar a la generación Z”, en España, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Generación Z representa a unos 8 millones de ciudadanos y a nivel global, en 2025 coparán el 75% de la fuerza laboral.

A lo largo de este capítulo intentaremos exponer, reflexionar y de alguna manera entender, cuál es el contexto actual y las características más relevantes que les definen. Cuáles son sus inquietudes, qué impacto tiene internet y las nuevas tecnologías en su día a día y, de alguna manera, en toda la sociedad de manera transversal, así como entender cómo viven el proceso educativo y que expectativas tienen respecto a su entrada al mercado laboral.

Es de vital importancia empezar a analizar todos estos aspectos ya que, en la actualidad, están comenzando a salir de las universidades, a incorporarse al mundo laboral y a reclamar su sitio en el mundo.

### 3.1. Contexto y perfil Generación Z

Los jóvenes de la generación Z, o “nativos digitales” como también se les denomina, son los verdaderos hijos de internet. Ven en el uso de la tecnología una virtud y el entorno digital como un contexto de la comunicación. Han sido educados y han socializado desde pequeños con internet absolutamente desarrollado y eso les ha supuesto comportarse de un modo radicalmente diferente a las generaciones anteriores.

Junto a la cultura digital con la que han nacido, la crisis económica de 2008 tuvo un impacto particularmente importante. Han desarrollado una preferencia por el trabajo independiente y valoran enormemente la autonomía, posiblemente debido a que, en su infancia, de alguna manera, se pudo haber visto afectada por la sombra de la recesión, y algunos tuvieron que vivir, la inestabilidad laboral y los problemas financieros que afectaron a sus padres. Son conservadores en cuanto al gasto, resultado directo de crecer en una época de turbulencias económicas, y el consumo elevado no es atractivo para ellos.

Han crecido en un contexto donde la manera de ver el mundo ha cambiado respecto a la diversidad y los roles sociales. En todos sus ámbitos por lo que valoran y exigen un mundo más sostenible e igualitario. Según el artículo “10 datos sobre la Generación Z” publicado en La Vanguardia, tienen una sexualidad más abierta y fluida, puesto que ya no se dejan llevar por tabúes. Según una investigación, tan solo el 66% de los jóvenes, con edades comprendidas entre 16 y 22 años, se identifican como ‘exclusivamente

heterosexuales', la cifra más baja de cualquier generación (en comparación con el 71% de los Millennials y el 85% de la Generación X).

Viven en un mundo conectado, tienen acceso ilimitado a la información en tiempo real, sus relaciones sociales transcurren en la red y son más superficiales, al menos, desde la óptica de las generaciones acostumbradas a que las relaciones sociales o familiares se produzcan en persona. Ellos no lo ven raro, lo ven normal. Con todo ello, están desarrollando menos sus habilidades sociales, sin hablar de los peligros ocultos que presentan las redes bajo la cara oculta del anonimato.

Están acostumbrados a vivir y moverse a un ritmo acelerado, instantáneo y dinámico y no tienen la misma consciencia que las generaciones anteriores, de lo importante que es que pensar antes de actuar. En este contexto, el valor de la prudencia no se desarrolla completamente en toda su expresión.

Como vivimos en la era del del aquí y del ahora, de lo fugaz, transitorio y efímero, el hoy o el mañana ha perdido valor. La conexión directa y continua a internet, ha hecho que estos jóvenes desde pequeños puedan acceder a la información de una manera muy inmediata, lo que les hace esperar lo mismo del mundo que les rodea: rapidez y facilidad. La contrapartida es que esto también les ha hecho más impacientes en la consecución de las metas que se plantean a medio y largo plazo, como veremos más adelante.

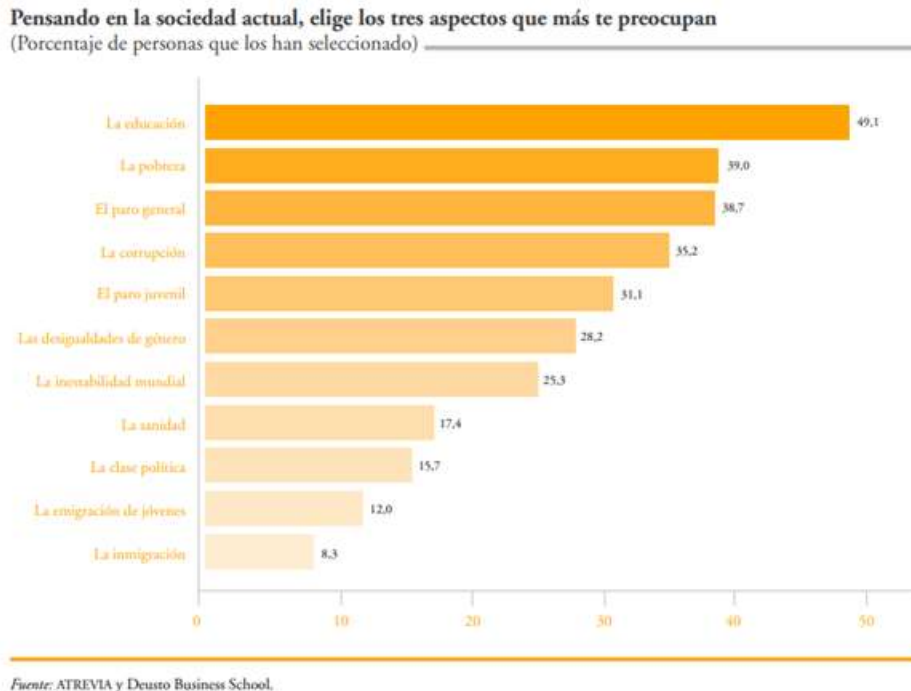
En términos generales, las dinámicas más tradicionales, sociales, educativas y laborales no están preparadas para adaptarse con la misma agilidad y la flexibilidad a la que están acostumbrados los jóvenes de esta generación porque, aunque sí es cierto que estamos viviendo una revolución digital, la realidad es que convivimos en mundo donde se mezcla lo analógico con lo digital.

Esta generación también se caracteriza por ser emprendedores, creativos, autónomos y autodidactas. Para ellos, el conocimiento se ha hecho plano ya que el hecho tener todas las respuestas a golpe de click, ha contribuido a que piensen que todo es debatible y todo es cuestionable. Por ello, son irreverentes al principio de autoridad sino es a través de la ejemplaridad, uno de los valores más respetados, apreciados y admirados por estos jóvenes.

Pero esta irreverencia, que se puede ver como algo negativo, si se mira desde una mirada apreciativa y analizando el contexto histórico que les ha tocado vivir, nos puede hacer descubrir su talento, aprovechar sus conocimientos e ideas innovadoras, y explotar su espíritu emprendedor, cooperativo y transversal.

Por último, tras haber contextualizado y analizado sus rasgos más destacados, y para seguir profundizando un poco más, es importante hacernos las siguientes preguntas, ¿qué es lo que más le importa a esta generación? ¿Cuáles son sus inquietudes y sus preocupaciones?

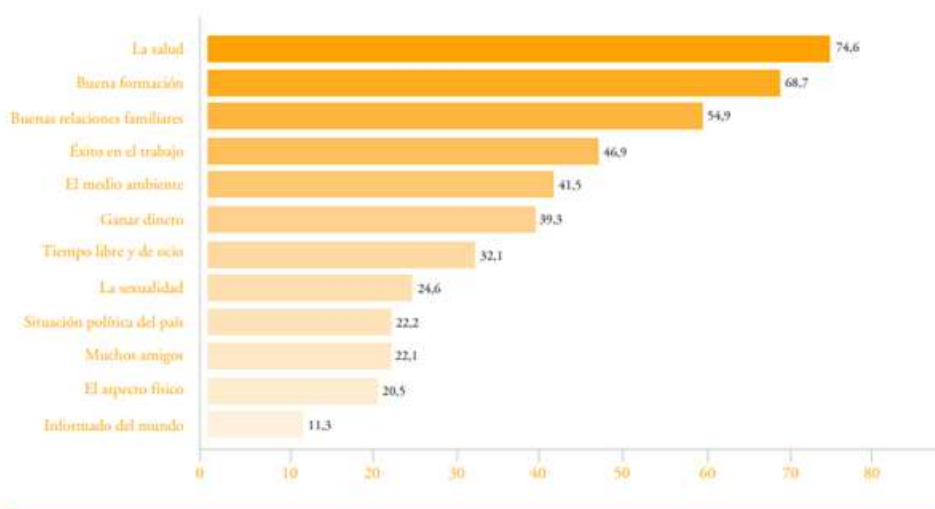
Según el artículo “Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millenials”, escrito por Nuria Vilanova, fundadora y presidenta de ATREVIA, las conclusiones que pudieron extraer del estudio cualitativo y cuantitativo que llevaron a cabo con Deusto Business School, a los jóvenes de la generación Z les importan los problemas que les afectan en primera persona y a la vez son sensibles a las problemáticas más generales. Lo que más les preocupa es la educación. Así lo ha afirmado la mitad de ellos, detectando una falta de adecuación del sistema educativo a las nuevas demandas y necesidades.



En un segundo nivel se encuentran aquellas situaciones sociales que se han acentuado e intensificado con la crisis, por lo que los Z demuestran tener sensibilidad ante los problemas sociales del país. Para uno de cada tres la pobreza, el paro general y la corrupción son una de sus principales preocupaciones. Que a una parte importante de los Z les inquiete estas realidades sociales, significa que estas aún no han sido normalizadas a pesar del contexto de crisis e inestabilidad política que los ha acompañado la mayor parte de su vida.

A los Z les importa su futuro; se autodefinen como dinámicos, críticos y, por supuesto, digitales. El estereotipo del ni-ni está muy lejos de las inquietudes y aspiraciones de los jóvenes Z. Para ellos es más importante la salud, la formación, las relaciones familiares, el éxito en el trabajo o el medio ambiente, que su tiempo de ocio. Existe acuerdo interno entre los Z acerca de los elementos que son importantes para la vida. Los aspectos más valorados por los Z son: la salud (el 75% lo señala como muy importante); tener una buena formación (69%), tener buenas relaciones familiares (59%), y tener éxito en el trabajo (47%). En tanto, ganar dinero y asegurarme una buena posición (39%) y asegurar mi tiempo libre y de ocio (32%) se posicionan en la mitad de este ranking.

Para cada uno de estos aspectos de la vida, ¿hasta qué punto son importantes para ti?  
(Porcentaje que selecciona *muy importante*)



Fuente: ATREVIA y Deusto Business School.

## 3.2. Internet y Nuevas Tecnologías

Podríamos decir sin equivocarnos que Internet ha cambiado el mundo, y la generación Z, es como es gracias a internet y a la revolución tecnológica de los últimos años.

Al nacer y crecer en un entorno hiper conectado y cambiante, en el que pueden acceder a todos los conocimientos que necesiten de manera inmediata, la percepción del mundo y del aprendizaje se transforma. Esto se traduce en que, respecto a generaciones anteriores, sus gustos, sus conductas, sus formas de relacionarse y sus métodos de aprendizaje, sean diferentes.

Por todo ello, en esta sociedad interconectada se han creado nuevas formas de relación y socialización entre los jóvenes. Desde que son pequeños, están habituados a convivir con múltiples dispositivos en casa.

No se puede entender a esta generación sin considerar la enorme influencia que han tenido los smartphones en su estilo de vida. Para ellos se ha convertido en una necesidad imprescindible porque los utilizan para todo: para navegar por la red, buscar información, comunicarse, para ver y generar contenidos mediante música, fotos y videos, así como para jugar y entretenerse.

Para poder entenderlo un poco mejor, es importante saber cuáles son las magnitudes. Según el artículo “La generación Z: cuando el móvil se convierte en una extensión de los sentidos”, *el 95% de la generación Z tiene un teléfono inteligente, según el Centro para la Cinética Generacional. Más de la mitad de estos jóvenes lo usan cinco o más horas al día. Uno de cada cuatro alcanza las 10 horas.*

*En España, casi un 90% de los adolescentes entre 14 y 16 años tiene un smartphone, según el estudio “Las TIC y su influencia en la socialización de adolescentes”, El 75,7% tiene un portátil, el 68,8% una tablet y el 52,6% un ordenador de mesa.*

Jordi Busquet, profesor de Sociología de la Facultad de Comunicación y Relaciones Internacionales y responsable de la red de investigación EIDOS de la Universidad Ramon Llull, asegura que para la generación Z el smartphone es una extensión de los sentidos que les permite estar en contacto con la realidad. *“El móvil siempre ha estado a su alcance, por lo que no pueden concebir la posibilidad de una vida sin él. Es una extensión de las manos, los ojos y los oídos. Lo llevan siempre incorporado en el bolsillo. Están siempre atentos, accesibles, dispuestos a comunicarse”,* señala.

Otro de los elementos que definen a esta generación, es el uso que hacen de las redes sociales. Según el artículo *Generación Z: cómo son y cómo influirles con acciones de marketing*, escrito por Emilio Fernández Lastra, comenta que, *“estas plataformas les ayudan a intervenir y colaborar en proyectos sociales, culturales, incluso empresariales, de manera fácil y rápida. Sin embargo, corren el riesgo de no encontrar el equilibrio entre la vida real y la digital, teniendo que prestar más atención a amenazas relacionadas con la privacidad, la seguridad y el cibercrimen.*

*Relacionado con este medio, donde se mueven ingentes cantidades de contenido, la mayor de las diferencias respecto al resto de las generaciones está en que la Z se ve en el derecho de poder crear, modificar y transmitir información sin el filtro de una autoridad sobre el tema. Es más, esta generación es desconocedora de que la información tenía filtros en el pasado.”*

Por lo tanto, el acceso directo e inmediato a la información no asegura de ningún modo estar correctamente informado. Esto supone un peligro, ya que no tienen un criterio claro sobre la veracidad de las cosas que leen y pueden errar en la correcta interpretación de la información que reciben y comparten.

Al adentrarnos en el Estudio de redes sociales en España 2021, elaborado por IAB Spain y Elogia y patrocinado por PredActive, y que tiene como objetivos, cuantificar la evolución de la penetración de las redes sociales en España, analizar el perfil de los usuarios, y entender el conocimiento y uso que hacen de las mismas, podemos ver que la Generación Z, es quien utiliza más las redes sociales, y entre ellas destacan las siguientes:

- WhatsApp (86%)
- YouTube (79%)
- Instagram (86%)

Entre las redes que más se diferencian de los hábitos de uso de los Millennials destacan de forma especial:

- Twitter (63%)
- Spotify (61%)

- TikTok (55%)

Como hemos comentado, la generación Z, utiliza las redes sociales para entretenerse, interactuar y conocer gente, pero también lo hace para seguir tendencias e informarse antes de realizar una compra, ya que la figura de los “influencers” es de vital importancia para ellos.



Fuente Big Foot

Es imprescindible, monitorizar y dinamizar las redes sociales hoy en día, ya que es uno de sus principales canales de comunicación y búsqueda de información. Por ello, todas las compañías deberían considerar estos aspectos, tanto para vender sus productos como para atraer nuevo talento a su plantilla.

Y es que los Z fundamentan sus decisiones, sobre todo, en los inputs que reciben de las diferentes opiniones existentes en la red.

### 3.3. Modelo Educativo

Para los integrantes de la generación Z, a diferencia de generaciones anteriores, las nuevas tecnologías han condicionado claramente su forma de aprender. Se caracterizan por poseer una gran curiosidad y por tomar la iniciativa a la hora de buscar nuevas experiencias de aprendizaje como medio para adquirir nuevos conocimientos.

Los jóvenes prefieren el aprendizaje autodirigido o autoaprendizaje que les proporciona la tecnología para aprender, descubrir e investigar. Según el estudio realizado por Deusto Business School en colaboración con la consultora de comunicación, Atrevia el 33% de adolescentes utiliza Youtube para hacer sus trabajos y lo usan como complemento de lo aprendido en la escuela. Youtube se ha convertido en su plataforma favorita para aprender, y los tutoriales son la fórmula perfecta.

Internet ha provocado una ruptura respecto a los paradigmas clásicos de enseñanza, y ha comportado cambios pedagógicos en las prácticas docentes. La capacidad que han desarrollado estos jóvenes para autoformarse ha puesto en jaque al modelo de educación tradicional.

Los estudiantes de hoy en día no están dispuestos a ser agentes pasivos del proceso educativo. No les entusiasma ni se conforman con escuchar una clase teórica sin tener la oportunidad de implicarse y tener un papel protagonista en el proceso de aprendizaje. Demandan una enseñanza más práctica y flexible, más informal y que les aporte experiencias y habilidades que les ayuden a afrontar el futuro laboral que les espera.

Nuria Vilanova, directora y fundadora de Atrevia Comunicaciones en el artículo "Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials", comenta que, *los Z piden a gritos una educación más digital y adecuada a los requerimientos del mercado. Para ellos la educación no se adecúa al mercado, sobre todo por la escasez práctica y el deficiente uso de las tecnologías. Para el 64% de ellos, invertir en educación es una medida prioritaria. De hecho, la incorporación de la digitalización en los programas académicos está aún lejos de sus necesidades profesionales. En este sentido, los Z reclaman una mayor práctica con herramientas tecnológicas, no solo para conocerlas sino para disponer de las capacidades profesionales que luego les exige el mercado. También hay grandes deficiencias en el aprendizaje del inglés, otra de las competencias profesionales que el mercado les pide. Es por eso que finalmente optan por buscarse la vida, desarrollando habilidades autodidactas donde la red es su mejor aliado. Para cubrir el hueco que tiene el sistema educativo en formación práctica y de herramientas tecnológicas, los Z encuentran en Internet la mejor aliada para su aprendizaje. Y no solo para cubrir este desfase con la educación formal que se les ofrece, sino también para satisfacer cualquier inquietud de aprendizaje que tengan.*

Esto nos obliga a diseñar e implementar planes de desarrollo que les proporcionen experiencias, incorporar herramientas tecnológicas y elementos audiovisuales en los modelos de formación en las empresas, así como diseñar e implementar programas que permitan motivarlos e implicarlos en el proceso de aprendizaje, para que sea más participativo, menos unidireccional y que explote al máximo el pensamiento crítico y creativo.

Por otro lado, es importantísimo enseñarles a procesar la información de forma eficiente y que aprendan a tomar decisiones, gestionar conflictos y a trabajar en equipo. Por ello, es importante que, en el proceso de aprendizaje, incluyamos actividades para ser desarrolladas de manera colaborativa, compartiendo igualitariamente las opiniones y reconociéndoles la capacidad de poder enseñar, creando grupos de personas que puedan poner en común sus conocimientos.

La realidad que vive la generación Z nos insta a acelerar los pasos que ya hace tiempo que se empezaron a poner en marcha, en orientar tanto la educación académica como la formación que ofrecen las empresas hacia una perspectiva más constructivista, de forma que los conocimientos potencien las competencias en los individuos y se amplíe el abanico de habilidades (inteligencias múltiples) desde las que se puede aprender.

Bajo este enfoque, la figura del profesor tiene que ejercer más desde el rol de mentor del proceso educativo más que como una fuente de conocimiento en sí mismo. Debería transmitir su conocimiento de una manera más colaborativa, trabajando en equipo, con ejemplos que sean de aplicación directa y casos prácticos. Y más si tenemos en cuenta que, debido al uso que hacen de la tecnología, están acostumbrados a recibir de manera constante una sobrecarga de información por lo que captar la atención de los jóvenes no es una tarea fácil. Su capacidad de atención es menor, 8 segundos como máximo, según algunos estudios.

Esta generación demanda también la utilización de nuevas fórmulas y metodologías de aprendizaje como puede ser la gamificación y el soporte audiovisual en la educación. Los smartphones y las redes sociales han cambiado la forma de comunicarse. La imagen, para ellos, es la forma de expresión más generalizada, incluso por delante de la expresión oral, la palabra o del texto.

### **3.4. Mundo Laboral**

Según el artículo “Por qué los 'Z' revolucionarán el modelo de trabajo”, escrito por Montse Mateos, en 2025, en sólo tres años, los jóvenes que ahora empiezan a incorporarse al mercado laboral representarán uno de cada tres trabajadores. LinkedIn estima que ese año serán el 27% del talento.



Por ello es importante abordar qué expectativas tienen respecto al mundo laboral teniendo en cuenta las características que hemos ido viendo a lo largo de los diferentes capítulos.

Los jóvenes de esta generación buscan compañías que trabajen de una manera diferente, que tengan una misión trascendente, apuesten por la tecnología y la innovación y tengan políticas de responsabilidad social corporativa. Ser una gran compañía ya no es suficiente para conquistarlos ni retenerlos porque su deseo es poder trabajar en aquello que les apasiona.

Quieren encontrar una empresa que tenga buen ambiente de trabajo, apueste por la conciliación y les ofrezca la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Su aspiración profesional no solo está en poder llegar a ocupar un alto cargo, sino en poder adquirir conocimientos y experiencias con los que puedan optar a nuevos desafíos profesionales cuando lo deseen.

Les gusta superarse a sí mismos, aunque siempre con un espíritu cooperativo, no competitivo. Por ello les gusta participar en proyectos donde puedan aportar y desarrollar sus habilidades, siempre y cuando, sean proyectos cortos porque no están acostumbrados a trabajar en proyectos a largo plazo.

La rotación es una realidad que ha llegado para quedarse. Los trabajos para toda la vida no les interesan. Estos jóvenes profesionales no son fieles a las empresas, son fieles a sus propias convicciones e ideales. No se sienten cómodos con los modelos jerárquicos organizacionales actuales. No aceptan la autoridad sino existe ejemplaridad. Quieren mentores que les inspiren por sus actos, por sus palabras y por su honestidad.

Además, muchos, quieren emprender sus propios negocios y tener flexibilidad y autonomía para tomar sus propias decisiones y vivir sus propias experiencias profesionales sin limitaciones ni dependencias. Así pueden disponer como quieran de su tiempo, decidir sobre sus horarios y donde quieren trabajar.

Por lo tanto, hay que aceptar que las empresas tendrán una rotación superior a la actual, porque es la dinámica de trabajo de estos jóvenes. Quizás la fórmula del éxito para intentar reducirla sea el resultado del sumatorio de todos los conceptos anteriores.

Según el artículo “10 datos sobre la Generación Z”, *“los jóvenes buscan trabajos con flexibilidad de horarios y desde casa que les permitan la conciliación con el resto de los ámbitos de su vida. Aunque prefieren carreras de ciencias –tecnología, ciencia, ingeniería o matemáticas–, les gustan los ambientes de trabajos creativos, así como recibir feedback de sus superiores”* tal y como recoge un informe realizado por la plataforma de búsqueda de empleo Job Today.

ServiceNow, una empresa de flujos de trabajo digitales ha realizado una encuesta a jóvenes entre 18 y 25 años con el objetivo de analizar la visión y las expectativas que tienen respecto al mundo laboral y al futuro del trabajo.

Las conclusiones que obtienen son las siguientes:

- El contrato indefinido es la opción más deseada por el 50% y el empleo estable sigue siendo una prioridad para el 65% de los entrevistados.
- Seis de cada diez personas están dispuestas a ganar menos dinero para poder disfrutar más de su tiempo libre.
- El 46% prefiere un puesto de trabajo híbrido
- La fidelidad con una empresa está sujeta a tres factores: la retribución y los beneficios y a la relación con los compañeros

Otro de los aspectos a tener en cuenta sobre esta generación es la sobre cualificación. En muchos casos, los jóvenes tienen una extensa preparación académica y por ello se incorporan tarde al mundo laboral, y cuando lo hacen, se encuentran un gran número de ofertas de trabajo inestables y con una retribución no muy elevada. Muchos están desempeñando y desempeñarán trabajos no acordes a su preparación académica, por lo que incrementará el índice de rotación en aquellas empresas que no cumplan con sus expectativas profesionales.

## 4. Cambio Cultural

Tras haber analizado a lo largo de los primeros capítulos las diferentes características que definen a esta nueva generación, lo cierto es que, como hemos ido viendo, nos encontramos ante un nuevo cambio de paradigma en muchos aspectos.

Las empresas se enfrentan al gran reto de cambiar la manera que tenemos de hacer las cosas. La pandemia ha acelerado el proceso orgánico de transformación digital, pero hemos de ir más allá. Por un lado, es de vital importancia comprender bien las motivaciones y la forma de entender el trabajo de esta generación para poder adaptarnos a ellos, y, por otro lado, hemos de pensar en nuevas soluciones que nos permitan no solo atraer a estos jóvenes sino intentar que se queden con nosotros el máximo tiempo posible, aun sabiendo que, en su caso, no tienen previsto quedarse en un mismo trabajo toda la vida.

Por ello, lo primero es preguntarnos lo siguiente: ¿Están realmente preparadas las empresas en el sector asegurador para este cambio cultural? En los siguientes capítulos analizaremos, por un lado, cuál es la relación que tiene esta generación con el sector asegurador, y por otro, veremos qué hemos de tener en cuenta las empresas para afrontar el reto que supone la convivencia intergeneracional.

### 4.1. Generación Z y la relación con el sector asegurador

¿La generación Z confía en el sector asegurador? Antes de empezar a trabajar sobre las políticas que tenemos que poner en marcha las compañías para atraerles, desarrollarles e intentar retenerles, es importante conocer qué opinión tienen del sector.

El artículo publicado por Sensassur “Objetivo: conquistar a la generación Z”, manifiesta que el grado de satisfacción de los miembros de la generación Z con el sector es satisfactorio e identifica las siguientes conclusiones:

- *El 65% de los Z ha contratado algún seguro.*
- *En cuanto al tipo de póliza suscrito, el aseguramiento del teléfono móvil (83,3%) es la póliza más demandada, situándose a continuación los seguros de vida (33,3%), autos (27,8%), salud (27,7%) y hogar (14%).*
- *Sólo el 13,95% de los entrevistados declara estar insatisfecho del contacto que mantiene con las entidades aseguradoras. En cuanto al resto, su grado de satisfacción es bueno (39,53%), satisfactorio (30,23%), muy bueno (13,95%) o excelente (2,34%).*
- *Curiosamente, el 67,53% de los Z prefiere contratar un seguro en una oficina, valorando así el trato personalizado. En porcentajes menores, también suscribirían una póliza por Internet (39%), por teléfono (38,96%), sirviéndose de una “app” (28,6%) o por correo electrónico (15,58%).*

- Por lo que respecta a la comunicación con la compañía aseguradora, el teléfono (62,32%) es la vía que cuenta con más adeptos, por delante de la visita a la oficina (53,25%), la página web (32,47%), el correo electrónico (29,87%) y la “app” (25,97%).
- Llegado el momento de contratar un seguro, la fuente más fiable de recomendación para un integrante de la generación Z es un familiar o un amigo (73,08%), seguido de un profesional del sector (51%).
- Y puestos a elegir entre compañías como Amazon, Apple o Google y las entidades aseguradoras, el 56,41% confiaría en las primeras a la hora de contratar un seguro.
- En el capítulo de la publicidad, la que más capta la atención de los Z es la que se centra en la oferta económica (67,95%).
- Y, por último, el 88,46% rechaza ser atendido por un robot (“chatbot”).

También plantean nueve medidas o sugerencias que debería tener en consideración el sector asegurador para conquistarlos:

1. Como hemos visto, los Z son capaces de manejarse con varios dispositivos a la vez. Para captar su atención, es recomendable ofrecerles información modulable y dividida en secciones cortas.
2. Ser atendidos por personas en lugar de por robots también ayudará a ganar su confianza.
3. Al igual que los “millennials”, los Z demandan claridad y concisión en el lenguaje asegurador. Y también que la publicidad incluya el precio o sea comunicada por un “influencer” o personaje famoso.
4. La generación Z es sensible a lo que sucede en el planeta y valorará que una entidad aseguradora lleve a cabo iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
5. Los Z se interesan por todo lo que les concierne. Y para conectar con ellos es aconsejable aprovechar su espíritu emprendedor y hacer que se sientan poderosos.
6. Para contratar un seguro o comunicarse con su compañía aseguradora prefieren acudir a una oficina o hablar por teléfono con un operador. La comunicación directa, pues, es otra estrategia a considerar.
7. Que los Z confíen más en gigantes tecnológicos como Amazon, Apple o Google a la hora de contratar un seguro es un aviso a navegantes.
8. Que, en general, la generación Z valore positivamente a las entidades aseguradoras es bueno. Pero estas no deben dormirse en los laureles.
9. El 51% de los Z confían en profesionales del sector asegurador como los de la mediación, que han de continuar trabajando para que ese grado de confianza se incremente.

Como conclusión, que la Generación Z tenga una buena percepción del sector asegurador nos sitúa en un punto de partida nada desdeñable. En general, si optamos por entender sus inquietudes y expectativas y adaptamos nuestras políticas y nuestros procesos para acercarnos a ellos y ganarnos su confianza, el futuro a medio y corto plazo nos ofrece grandes perspectivas.

## 4.2. Conviviendo con otras Generaciones

Como ya se ha mencionado anteriormente, la perspectiva del mundo del trabajo está cambiando, y la confluencia de varios factores como el cambio tecnológico o el envejecimiento de la población están facilitando que cada vez las empresas contemos con personal en nuestras plantillas de hasta 5 generaciones distintas conviviendo en un mismo espacio de trabajo.

La gestión de esta diversidad multigeneracional representa un reto y al mismo tiempo una oportunidad para las organizaciones, ya que cada una de las generaciones tiene diferentes experiencias, perspectivas y una manera distinta de hacer las cosas.

Un reto porque los líderes han de saber gestionar a sus equipos como un conjunto, integrando las expectativas, las necesidades y las maneras de hacer de cada individuo para que se complementen y se minimicen los conflictos derivados de las diferencias generacionales perjudicando la productividad y la eficiencia. Y a la vez puede ser una gran oportunidad si se gestiona bien, ya que puede mejorar enormemente la comunicación, la flexibilidad ante los cambios y crear un ambiente cooperativo que facilite la consecución de los objetivos de la organización.

Por todo ello, hay que promover entornos de trabajo en el que todos los integrantes sientan que sus habilidades y opiniones son valoradas. Para dirigir con éxito equipos de trabajo intergeneracionales hemos de tener en cuenta diversos aspectos.

En primer lugar, desarrollar esquemas de aprendizaje mutuo, donde trabajadores de distintas generaciones cooperen entre sí, como instancia clave de aprendizaje. Los profesionales más senior cuentan con dilatada experiencia y pueden ejercer de mentores de los más junior, además de motivarles y asesorarles y; por otro lado, los más juniors al tener un mayor conocimiento de las nuevas tecnologías pueden aportar nuevas ideas que mejoren u optimicen los procedimientos de trabajo.

Y, en segundo lugar, si creamos grupos de trabajo donde participen personas de todas las edades, veremos que la diferente perspectiva de cada uno redundará en una visión global muy enriquecedora.

El artículo “Beneficios de los equipos intergeneracionales en empresas”, comenta cuáles son las principales ventajas o beneficios de contar con equipos de varias generaciones:

- Favorece la retroalimentación y la creación de equipos de trabajo más transversales e integrales.
- Promueve equipos de trabajo con conocimientos y experiencias complementarias.
- Contribuye al entendimiento y tolerancia intergeneracional.
- Impulsa el intercambio y transmisión de valores, competencias y cultura corporativa.

- Potencia la comprensión, el respeto y la solidaridad.
- Fomenta el intercambio de conocimiento, y el crecimiento individual y profesional de todas las personas.

Las Organizaciones hemos de tener en cuenta estos factores si queremos evolucionar e iniciar un cambio cultural. La diversidad está a la orden del día y debemos adaptarnos a ella si queremos desarrollar y retener a nuestro talento.

## **5. Reclutamiento, Selección y Atracción del Talento**

La mayoría de las aseguradoras siempre han tenido una sensación de inseguridad respecto a la atracción de talento en comparación con otros sectores que se pueden considerar mucho más atractivos. Sin embargo, las empresas de seguros, hoy en día, ofrecen unas políticas muy atractivas de conciliación, flexibilidad, beneficios sociales, oportunidades de desarrollo y formación, entre otras muchas cosas. Es nuestra responsabilidad trasladarlo así a la sociedad y cambiar el modo en el que siempre se ha visto al sector. Así que esta es una gran oportunidad para las aseguradoras y debemos aprovecharla.

Las dificultades actuales de contratación agravan los retos para poder atraer, desarrollar y retener a los empleados adecuados. Según una reciente encuesta de WTW “Reimaginando la encuesta de trabajo y recompensas”, el número de organizaciones que experimentan dificultades para atraer y retener el talento aumentó en los últimos dos años. Si bien menos de la mitad de los empleadores informaron problemas para atraer (37%) y retener (27%) empleados en 2020, estas cifras aumentaron a 66% y 59%, respectivamente, en la segunda mitad de 2021 y se espera que continúen aumentando en 2022.

Las aseguradoras tenemos un gran reto por delante. En los siguientes capítulos se define una propuesta de valor integral con diferentes enfoques que sirvan de guía y de ayuda a las organizaciones, no solo para ser atractivos dentro del mercado laboral, sino también para formar y desarrollar al mejor talento para ser competitivos y evitar lo que parece una inevitable situación de fuga de talento.

### **5.1. Modelo actual y nueva propuesta de valor**

Como hemos podido observar a lo largo de los diferentes capítulos, las generaciones cambian, las tecnologías cambian, el trabajo cambia y, por lo tanto, la búsqueda de empleo y de talento, también.

Las empresas hemos de prepararnos para un futuro en el que el talento lo será todo. El reclutamiento, la selección y la retención del talento está experimentando una evolución brillante, pero también desafiante. A medida que avanza la automatización, los trabajos son menos repetitivos, más ágiles y creativos que antes, y eso no solo significa trabajos más interesantes, también significa que el talento tendrá un impacto mayor y la diferencia entre reclutar personas con habilidades “buenas” y “excelentes” puede marcar una gran diferencia en los resultados de negocio. Por ello, la función de reclutamiento y contratación cada vez es y será más clave, aportará un mayor valor y las empresas necesitarán perfeccionar sus técnicas para acceder y atraer al mejor talento.

Como veremos más adelante, una de las claves es proporcionar una excelente experiencia a los candidatos ya que es uno de los pilares principales para construir una buena marca empleadora. Sabemos que, hoy más que nunca, existen diferentes medios en los que una mala experiencia puede viralizarse por medio de las redes sociales. Por ello, realizar con excelencia cada paso del proceso de selección se torna no solo importante si no necesario.

Antes de que existieran las redes sociales, las opiniones se limitaban a foros y al boca a boca, pero las redes sociales han cambiado radicalmente nuestra manera de comunicarnos. Hace muy pocos años, no se utilizaban ni para buscar ni para ofrecer empleo, pero poco a poco el límite entre lo personal y lo profesional empezó a diluirse con la aparición de LinkedIn. Los candidatos empezaron a asumir un rol más activo en la búsqueda de trabajo y las empresas empezaron a cambiar su estrategia de reclutamiento para conseguir llegar a los candidatos pasivos.

Por lo tanto, hoy en día, las redes sociales ayudan no solo a las empresas a darse a conocer para atraer al mejor talento, sino que también ayudan a los candidatos a conocer a las empresas en las que quieren trabajar. Esa es una de las estrategias en la que nos tenemos que centrar si queremos estar cerca de los candidatos, ser competitivos y tener éxito.

El sector asegurador siempre ha desempeñado un papel importante y positivo en la sociedad, ayudando a gestionar los riesgos, compensando a sus asegurados después de sufrir un siniestro, e incluso, previniendo los resultados negativos que se puedan ocasionar antes de que se produzcan.

Como hemos visto, los jóvenes de esta generación buscan compañías que trabajen de una manera diferente, que tengan una misión trascendente, y tengan políticas de responsabilidad social corporativa. Por ello, el sector debería potenciar en su estrategia de Employer Branding los valores y la importancia de la labor que desempeña en la sociedad, entre otros muchos aspectos.

Dicho lo anterior, la propuesta de valor que se plantea para atraer y seleccionar al mejor talento contiene las siguientes líneas de actuación:

## **5.2. Definir y/o actualizar la estrategia de Employer Branding**

El término Employer Branding se emplea para describir la reputación de una compañía como empleadora, así como para conceptualizar la propuesta de valor hacia los trabajadores.

Es decir, la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos. Una marca empleadora con buena reputación atraerá talento y fidelizará en mayor medida a sus trabajadores. Por tanto, el objetivo principal es definir un posicionamiento que permita atraer y retener a los mejores profesionales.



La estrategia de Employer Branding que se defina debe contar con una mirada hacia dentro y una mirada hacia fuera. Mirar hacia dentro supone tener una buena política de RRHH que repercuta en una alta satisfacción en el clima laboral de sus trabajadores. Un empleado satisfecho tenderá a recomendar la compañía a sus conocidos y familiares. Los embajadores internos son una manera muy recomendable para atraer talento y que permite a su vez ahorrar costes operativos. Pero también debe mirar hacia fuera, hacia los candidatos y potenciales trabajadores que serán quienes hablen bien o mal del proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo en la Compañía y para ello hemos de tener en cuenta dos aspectos importantes.

Por un lado, hay que prestar especial atención al Candidate Experience, cuidando cada etapa del proceso de selección evitando a toda costa comentarios negativos que reduzcan la fuga de posibles candidatos. Si un aspirante encuentra comentarios positivos en Internet sobre experiencias de empleados y candidatos, se sentirá más seguro al enviar su currículum y dar el salto profesional. Y, por otro lado, es sumamente importante cuidar la imagen que se proyecta en redes sociales. Si se comparten contenidos del día a día de la empresa en diferentes actividades sociales, mostrando el «buen rollo» y el buen clima laboral, mejorará también la percepción de los candidatos hacia la empresa y aumentará el número de candidatos que se apunten a las diferentes ofertas de empleo que se publiquen.

El primer paso a la hora de definir la estrategia de Employer Branding de cualquier compañía pasa por hacerse una serie de preguntas: ¿Por qué alguien querría trabajar en nuestra empresa?, ¿Qué percepción tienen los empleados y candidatos de nuestra empresa?, ¿Qué porcentaje de empleados recomendaría nuestra empresa como un buen lugar para trabajar?, ¿Qué estamos haciendo bien y en qué podemos mejorar?...

Una vez obtenidas y analizadas las respuestas a éstas y otras preguntas que se formulen, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Investigar sobre la empresa e identificar qué la hace diferente:

El primer paso para crear o mejorar el Employer Branding de cualquier compañía es conocer, por un lado, la opinión que tienen los trabajadores acerca de sus políticas, y, por otro lado, cuál es la percepción que tienen los candidatos que está publicada en los medios e Internet. Para conocer esta valoración se puede recurrir a Infojobs o Glassdoor o a las fuentes de reclutamiento más usadas, y prestar atención a las evaluaciones que se escriben para tener una visión más realista sobre la empresa y sobre la política de reclutamiento y selección que se está llevando a cabo.

Una vez analizada la información anterior y teniendo claro cuál ha de ser la hoja de ruta en función de los puntos fuertes y áreas de mejora detectadas, es imprescindible definir una estrategia que destaque y ponga en valor lo que hace diferente a la Compañía, así como

adaptar la estrategia en función de los tipos de candidatos que se desea atraer.

2. Promocionar los comentarios de los trabajadores:

Las evaluaciones y comentarios de los empleados son importantísimos para construir y promocionar la Employer Brand. A través de la página de empleo o de las redes sociales se puede compartir qué destacan y cómo se sienten las personas trabajando en la compañía, qué la diferencia y la hace especial o cual ha sido su trayectoria profesional. Contar historias de gente real proporciona credibilidad y catapultan la marca empleadora.

3. Construir una cultura de empresa excepcional:

El valor más importante de cualquier empresa son las personas, y son los trabajadores quienes mejor pueden promover la cultura de la compañía. Por lo tanto, es vital construir y mantener una cultura de empresa positiva y atractiva. Si es así, las personas contarán lo genial que es el día a día en la compañía y lo orgullosos que están de formar parte del equipo, convirtiéndose así en embajadores y formando parte de la estrategia de Employer Branding.

4. Mostrar la historia y los valores de la Compañía en la página de empleo (Career Site):

Una de las acciones de Employer Branding más importantes es diseñar y gestionar una página de empleo donde se publiquen las ofertas de trabajo, ya que es el canal por donde mayoritariamente se inscriben los candidatos. Si no se dispone de página de empleo, seguramente se están perdiendo muchas oportunidades en la atracción de talento. Para mostrar lo que se quiere transmitir, no solo son importantes los comentarios de los trabajadores, también lo es realizar otro tipo de acciones e ir un paso más allá. Por ejemplo, se puede grabar un vídeo corto mostrando la historia y los valores de la Compañía, testimoniales de empleados explicando sus vivencias o, explicar qué les puede aportar la empresa en cuanto a su desarrollo y trayectoria profesional. El vídeo está de actualidad en todos los ámbitos y con ello se puede conseguir enamorar y atraer a potenciales candidatos.

5. Colaborar con el departamento de Marketing en Redes Sociales:

Sabemos a ciencia cierta, que la Generación Z y los candidatos potenciales pasan la mayor parte de su tiempo en las redes sociales. Por lo tanto, no estar presentes es no estar en el mundo. Hay que

trabajar juntamente con el equipo de Marketing para compartir contenido e información relevante sobre cómo es trabajar en la empresa, cuáles son sus logros, presentar diferentes experiencias de empleados, mostrar al talento joven para que transmitan su visión de la compañía, así como, obviamente, publicar las ofertas de empleo.

Hay que tener en cuenta que hoy en día el boca a boca es efectivo, pero no suficiente. Crear y constantemente actualizar las cuentas de LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram y Youtube, además de hacer más visible la marca empleadora, es una gran oportunidad para que los propios trabajadores sean portavoces de la empresa y conseguir llegar al mayor número de candidatos pasivos posibles.

### **5.3. Redactar ofertas de trabajo atractivas**

Una vez definida la estrategia de Employer Branding, otro de los aspectos más relevantes en la política de captación de talento es la creación de ofertas de trabajo atractivas. No solo porque mejora claramente la estrategia de la Compañía respecto a la Experiencia del Candidato o al Employer Branding, sino también porque aumenta la captación de los perfiles profesionales a las vacantes que se necesitan cubrir en la Organización. Pero ¿cómo hemos de hacerlo?

Una oferta de trabajo es la primera toma de contacto con la empresa, y con ello se crea esa primera impresión, tan importante en todos los ámbitos de la vida. La descripción ayuda a los candidatos potenciales a conocer el objetivo principal del puesto de trabajo y a determinar si son capaces de asumir y desempeñar cada una de las funciones descritas. La transparencia, la claridad y la información precisa ayudarán a captar al mejor talento.

Para conseguir captar y atraer al mayor número de candidatos adecuados es necesario realizar los siguientes pasos:

#### **1. Definir el título idóneo para la oferta de trabajo:**

Hay que evitar las siglas o el vocabulario interno de la compañía, y pensar en una palabra clave que identifique claramente la posición a ocupar, el cargo y el departamento. Una recomendación sería buscar anuncios de trabajo similares y compararlo con la job description, así como el título que suelen utilizar con mayor frecuencia en internet y los portales de empleo.

Lo más importante es que identifique claramente el tipo de trabajo que se está ofertando para llegar a los candidatos objetivos deseados. En muchas ocasiones, en los procesos de selección donde no se están recibiendo un número suficiente de candidaturas válidas que se ajusten al perfil solicitado, simplemente con el hecho de cambiar el título de la oferta se genera la atracción de nuevos perfiles a los cuales no se estaba llegando.

## 2. Describir concretamente el perfil del puesto y las condiciones laborales:

Definir correctamente estos parámetros ayudará a dar con los candidatos perfectos para cubrir las vacantes existentes. Para ello se han de describir cada una de las responsabilidades, funciones, requisitos y tareas que se van a asumir en el puesto, así como indicar, en función del perfil que se necesite incorporar, a quién deberá reportar. También se pueden añadir los objetivos a corto y largo plazo ya que pueden resultar motivadores para los candidatos.

La sección de requisitos es de gran importancia tanto para las compañías como para los candidatos. Para las empresas porque es donde se especifican las condiciones que se han de cumplir para acceder al puesto, y para los candidatos, porque así pueden valorar si cuentan con el perfil profesional requerido. También hay que indicar si es necesario disponer de idiomas, conocimientos específicos de IT, contar con experiencia profesional previa o las competencias y habilidades que son necesarias para el desempeño del puesto ofertado.

Respecto a las condiciones laborales, es importante dejar muy claro aspectos como: la duración del contrato, el rango salarial, el tipo de jornada, los horarios y otros datos que se consideren de interés.

El objetivo es conseguir atraer solo a aquellos perfiles que les interesen las condiciones descritas evitando así que se inscriban personas que no encajen con lo que se está ofreciendo, ganando eficiencia y reduciendo el tiempo que se destina en la fase de criba curricular que tanto trabajo genera dentro de un proceso de selección.

## 3. Resaltar las ventajas y beneficios que aporta la compañía:

Hay que transmitir una propuesta de valor que motive a los candidatos potenciales a presentarse y a desear establecer un primer contacto con la compañía. En esta línea, es esencial explicar cuáles son los beneficios adicionales del puesto para que el anuncio destaque frente a los del resto del sector. Estabilidad laboral, jornadas flexibles, posibilidad de hacer teletrabajo, ofrecer tickets guardería o tickets restaurant, posibilidades de formación continua y desarrollo profesional, excelente clima laboral, etc.... Son algunas de las cuestiones que pueden hacer que un candidato se decante por una oferta de trabajo y no por otra.

## 4. Presentar los valores y la filosofía de la compañía:

Como ya hemos comentado antes, de forma clara y concisa es importante explicar la historia, la cultura y los valores de la empresa. Los largos textos no llaman la atención de los jóvenes. Sabemos que están acostumbrados a los vídeos, en lugar de a largos párrafos. Disponer de un vídeo corporativo

o de las oficinas en la Career Site, será una gran ventaja para dar a conocer no solo el puesto de trabajo, sino a la compañía en general. De esta forma se crea un vínculo con los candidatos y se genera una mayor confianza sobre la marca.

#### 5. Reformular el estilo de comunicación:

Es importante que la estructura del contenido resulte atractiva. Utilizar formulaciones creativas puede ayudar a diferenciarse de la competencia. Por eso, es útil analizar al público objetivo al que se quiere llegar y adaptar adecuadamente el contenido y el estilo de comunicación.

Con un lenguaje claro, una estructura comprensible y usando formulaciones neutras que no puedan considerarse discriminatorias en ningún sentido, los candidatos entenderán mucho más rápidamente el perfil profesional requerido para el puesto y qué es lo que distingue a la empresa en comparación con otras.

Si se desea captar la atención de los jóvenes de la generación X se ha de utilizar un estilo de comunicación que aporte frescura, cercanía, que transmita los valores de la Compañía, que despierte la ilusión en el candidato y su entusiasmo por formar parte del proyecto de empresa. Teniendo en cuenta la breve capacidad de atención de la que disponen, es imprescindible atraerles con todos los mecanismos que tengamos a nuestro alcance.

En definitiva, es importante tener en cuenta los diferentes aspectos mencionados para que las vacantes se puedan cubrir adecuadamente en tiempo y forma. Que la persona recién incorporada pase a formar parte de la empresa a largo plazo depende también en cierto modo en cómo se redacta la oferta de trabajo y cómo se realizó el proceso de selección.

Siendo el primer punto de contacto que el candidato tendrá con la compañía, el anuncio de trabajo despierta unas determinadas expectativas. Si, por ejemplo, las actividades posteriores no se corresponden con las descritas en la oferta y las mencionadas en la entrevista de selección, la probabilidad de que la nueva incorporación se comprometa a largo plazo se reduce drásticamente. Por ello es importante establecer un programa de seguimiento de nuevas incorporaciones, como ya veremos más adelante.

Para evitar esta situación, el contenido de la oferta de empleo debe ser lo más realista posible. Cuanto mejor refleje la empresa y las expectativas sobre el puesto a ocupar, mayor será la probabilidad de encontrar al mejor candidato, además de a un empleado satisfecho a largo plazo.

## 5.4. Fuentes de Reclutamiento

Encontrar el talento más adecuado es una tarea que no resulta nada fácil. El proceso de reclutamiento y selección de personal implica gastos económicos y de tiempo para el personal de recursos humanos y, por lo tanto, para la compañía.

Ir a la fuente correcta para encontrar al candidato idóneo es fundamental para cumplir con éxito la tarea. Así que es clave conocer las fuentes de reclutamiento existentes para utilizar la más apropiada según el perfil profesional que se necesite incorporar. Por este motivo es básico dedicar tiempo inicialmente para identificar las fuentes más efectivas porque no sirve de nada acaparar todos los canales si no garantizan el acceso a los candidatos con el perfil profesional requerido.

Existen dos tipos de reclutamiento que destacan por su impacto en la estrategia de reclutamiento y selección: el interno y el externo. Hay que analizar y evaluar de forma específica cada vacante para escoger el tipo de reclutamiento y las fuentes donde buscaremos al candidato ideal.

### 1. Reclutamiento interno:

Con la finalidad de identificar el potencial de los colaboradores que ya se encuentran trabajando en la empresa, se procede a seleccionar entre ellos el perfil que mejor se adapte a la vacante. Este reclutamiento podría significar un ascenso o una reubicación en un área diferente. Es muy positivo para fortalecer los lazos con los trabajadores y garantizar la retención del talento interno.

Los procesos de reclutamiento interno ofrecen nuevas oportunidades profesionales y contribuyen a fortalecer la motivación y el compromiso de las personas con la organización, pues éstos perciben que se les valora y se tiene en consideración su talento, pero a la vez, también supone un ahorro de costes y de tiempo para la compañía al no tener que iniciar un proceso de reclutamiento externo.

Dentro de las fuentes de reclutamiento interno encontramos las siguientes:

- **Publicación interna de vacantes:**

Antes de iniciar un proceso de selección externo es importante dar a conocer la oferta internamente por si existiera dentro de la organización el candidato que tenga el perfil que se está buscando. Con ello se fomenta el desarrollo de la carrera profesional ofreciéndoles nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la Compañía y evitar así la fuga de talento de aquellas personas que deseen adquirir nuevas responsabilidades. Sabemos que los jóvenes de la generación z tienen como uno de los objetivos principales encontrar un lugar para trabajar que les ofrezca oportunidades de formación, crecimiento y desarrollo profesional.

- Referencias de empleados:

El programa de Referencias consiste en solicitar directamente a los trabajadores de una empresa que recomienden a alguien de su entorno. Si bien es cierto que en este caso la persona finalmente contratada es externa a la compañía, su perfil ha sido recomendado por alguien interno de la organización. Es un método sencillo y propicia la implicación de los trabajadores en la búsqueda del perfil ya que hacen de embajadores de marca. Si las recomendaciones llegan por parte de los profesionales, el perfil presentará más garantías de ser el adecuado. Hay compañías que premian el programa de referencias propiciando así una mayor participación de su personal dentro del proceso de atracción de talento.

- Recontratación de trabajadores:

El fin de una relación laboral no tiene porqué darse solo en malos términos. Hay ocasiones en las que las compañías se ven obligadas a prescindir de personas de contratación temporal y que tienen un gran desempeño porque finaliza el motivo por el que fueron contratadas inicialmente.

También puede suceder que a los trabajadores de una compañía se les presenten situaciones personales que los lleven a causar baja voluntaria en un momento determinado por fuerza mayor cuya salida suponga una pérdida de talento.

Por ello, si se presentara una oportunidad y, tanto la empresa como la persona han quedado satisfechos el uno con el otro, recurrir a la recontratación puede ser una decisión muy acertada ya que, al reincorporarlos, el proceso de adaptación y formación es mucho más rápido, ya que conocen la compañía y sus procesos.

- Base de datos de talento:

Esta fuente de reclutamiento forma parte de la metodología Inbound Recruiting. Se trata de buscar al candidato entre aquellas personas que mostraron interés por trabajar en la empresa en procesos de selección anteriores. Con este sistema se ahorran los pasos iniciales que se requieren una búsqueda externa ahorrando tiempo y costes. Para ello es imprescindible que los candidatos den su autorización a la recogida y uso de sus datos personales. La empresa por tanto ha de informar de manera concisa y transparente y describir con detalle el tratamiento que le va a dar a esa información.

- Programas de becarios:

No siempre las compañías tienen en cuenta las ventajas de contar con un programa de becarios que vaya más allá de su formación y el apoyo que suponen en un momento determinado. Estos programas son una fuente de talento porque, por un lado, quienes realizan prácticas suelen esforzarse por aprender y ser reconocidos por la compañía, y por otro, porque en general, escogen el sitio donde les interesa formarse. Si se hace bien, es muy probable que se identifiquen con la organización y sea un sitio donde les gustaría trabajar de forma permanente. Tener en cuenta a los becarios durante los procesos de reclutamiento y selección puede ser una fuente de reclutamiento muy valiosa para la compañía.

## 2. Reclutamiento externo

Apostar por estas fuentes de reclutamiento significa encontrar un perfil completamente nuevo que dé ese aire fresco que necesitas la Compañías, permitiendo la incorporación de nuevo talento.

El reclutamiento externo permite llegar a un mayor número de profesionales, por lo que existe, en teoría, una mayor probabilidad de poder seleccionar al mejor perfil en función de la vacante que se necesite cubrir. Además, durante los procesos de selección se recoge información de muchos candidatos que, aunque no puedan ser elegidos en ese momento, se les puede tener en cuenta para cubrir una nueva vacante similar o en un futuro para otro proceso de selección.

Para sacar el máximo rendimiento de las fuentes de reclutamiento externo, la empresa ha de saber cuáles utilizar para encontrar al tipo de perfil profesional que necesita. Si se utilizan las fuentes adecuadas se logrará maximizar el tiempo y los recursos en el proceso de búsqueda de nuevos candidatos.

Las fuentes de reclutamiento externo más comunes son las siguientes:

- Página de empleo corporativa (Career Site):

Como hemos visto en apartados anteriores, una empresa que busque talento debe contar con una página de empleo. Se denomina Career Site a la página web donde las organizaciones suben la información necesaria para que un candidato aplique a una oferta de trabajo.

Es imprescindible para crear una imagen de marca empleadora, darse a conocer ante futuros trabajadores, transmitir la historia, la misión y los valores de la empresa, así como captar candidatos activos. Es decir, atraerlos directamente sin necesidad de difundir la oferta en portales de empleo u otras fuentes de reclutamiento externo.



Se trata por tanto de una herramienta perfecta para que los candidatos conozcan de primera mano a la Compañía. La tendencia actual es que cuando los candidatos ven una oferta de trabajo interesante, tienden a informarse sobre la empresa, y, la mejor manera es a través de su página web corporativa. Así que, la gran mayoría de personas, prefieren inscribirse directamente en la página de empresa que a través de cualquier otro medio. Por ello tenerla y mantenerla actualizada es esencial para una estrategia de reclutamiento externo eficaz.

- Portales de empleo:

Los portales de búsqueda de empleo son una herramienta clave para captar y reclutar candidatos. En internet existen muchos. Los más importantes son Infojobs, Indeed, el buscador de ofertas de empleo de Google, Infoempleo, Jobtoday, entre otros. Algunos son generalistas, pero otros son más especialistas en un área o perfiles concretos. Para atraer candidatos de calidad y obtener la visibilidad necesaria hay que acertar en la elección del portal, lo que ayudará a llegar a un gran número de candidatos.

Estas plataformas online optimizan la búsqueda de los perfiles más adecuados ya que incluyen filtros en su sistema de búsqueda, killer questions para hacer preguntas a los candidatos que sean importantes para el proceso de selección, facilitando, que, de un abanico muy grande de candidatos, se puedan seleccionar a los que mejor se ajusten al perfil requerido.

Una de las ventajas de las herramientas de reclutamiento 2.0 es que permiten analizar el impacto y el alcance de las ofertas que se publican. En este sentido es aconsejable estudiar la repercusión y el éxito de candidaturas recibidas para así adaptar mejor la oferta a la fuente de reclutamiento más adecuada.

- Redes Sociales:

Es importante deshacerse de la idea de que las redes sociales son únicamente válidas para fines comerciales, de promoción o de ventas. Si una empresa quiere destacar y atraer a los jóvenes de la Generación Z, es imprescindible que esté presente en el día a día de los posibles candidatos. La forma de estar presente en su vida diaria es usar las redes sociales para impulsar la marca empleadora, compartir las ofertas de empleo para captar talento y potenciar el Employer Branding de la Compañía.

El reclutamiento por redes sociales no puede ser uniforme para todas las empresas ya que dependerá del tipo de compañía, actividad o perfil profesional que se quiera incorporar. En sintonía con esta variable nos decantaremos por una red social u otra.

LinkedIn es la red social por excelencia en el ámbito laboral porque permite conectar con perfiles diversos y está orientada a relaciones profesionales bidireccionales (candidato/empresa y viceversa). Pero ¿qué sucede con otras redes sociales que en principio están más orientadas al ocio y el ámbito personal como Facebook o Instagram? Pese a no tener la orientación profesional que tiene LinkedIn, publicar ofertas de trabajo en estas redes ayuda a las empresas en su estrategia de captación de talento.

- Bolsa de trabajo:

Muchas organizaciones públicas y privadas, especialmente escuelas y universidades, cuentan con bolsas de trabajo para reclutar estudiantes. Se trata de una fuente de reclutamiento muy interesante para las empresas que quieren contratar perfiles juniors sin experiencia profesional y que se inicien en el mercado laboral. Es decir, son candidatos jóvenes que tienen modestas pretensiones porque nunca han trabajado y lo que desean es incorporarse al mercado de trabajo para aprender y obtener su primera oportunidad laboral.

- Participación en ferias de empleo y colaboración con diferentes instituciones educativas:

Hoy en día si se quiere llegar al talento joven es necesario, además de lo mencionado anteriormente, participar en ferias de empleo, en charlas universitarias o en otras instituciones educativas. No hay mejor sitio para dar a conocer a la organización si se desea atraer a la Generación Z.

Las ferias de empleo son eventos muy importantes para el reclutamiento de personal porque permiten encontrar candidatos y perfiles específicos de acuerdo con las necesidades de la compañía y también atraer a muchas personas que esperan conseguir una oportunidad laboral. Es el lugar perfecto para hablar cara a cara con los potenciales candidatos y extraer primeras conclusiones para saber si encajan o no con la cultura de la organización. Al tener la posibilidad de conversar y ahondar en temas más profundos, aumenta la probabilidad de atraer perfiles más específicos y conocerlos de primera mano.

De manera similar, las instituciones educativas como colegios especializados, centros de formación profesional y universidades que forman a futuros profesionales son una fuente de reclutamiento de gran valor para muchas compañías ya que, por un lado, los centros pueden recomendar a los profesionales que sobresalen en su desempeño y que constituyen excelentes candidatos, así como darse a conocer entre los estudiantes.

En este tipo de reclutamiento, la compañía puede organizar diferentes charlas y mostrar los beneficios de sumarse a su equipo, poniendo énfasis

en las oportunidades de crecimiento, motivando a los diferentes candidatos a formar parte del proyecto profesional de la entidad.

- Contratación de consultoras de selección y headhunting:

Hay ocasiones en las que es necesario externalizar los servicios de reclutamiento, porque una empresa no cuenta con los medios para ello, por falta de tiempo o bien porque el perfil requerido es difícil de encontrar con las fuentes de reclutamiento anteriores.

Básicamente se trata de delegar la búsqueda de talento a consultorías de selección y headhunting que se dedican exclusivamente a captar, evaluar y proponer los candidatos más adecuados según las necesidades específicas de cada cliente.

Este tipo de reclutamiento es muy efectivo si se quieren contratar perfiles altos, con experiencias muy específicas o captar personas que estén en activo trabajando en empresas del mismo sector. La contrapartida es que los fees de selección de este tipo de agencias son altos y el proceso de selección acaba saliendo muy caro para la Organización.

Más allá de las fuentes de reclutamiento que se utilicen, una vez comprobada su efectividad es imprescindible que se genere una comunicación permanente con los candidatos. Mantenerlos informados a lo largo de todo el proceso es fundamental para garantizar una buena experiencia de candidato y no descuidar la estrategia de Employer Branding.

Como conclusión, la empresa debe determinar cuál es la fuente de reclutamiento que mejor se adapte a sus necesidades pudiéndose utilizar no solo una, sino varias alternativas para lograr los mejores resultados. Y, si se hace una combinación adecuada, la inversión en tiempo y costes será muy poca en comparación con los resultados que se pueden obtener.

## **5.5. Candidate Experience**

La presencia continua de la tecnología en nuestras vidas está haciendo que esperemos el mismo nivel de experiencia de usuario de todas nuestras interacciones digitales, ya sea como consumidores o como trabajadores.

No se puede negar que la dinámica de empleo ha cambiado. El poder de decisión en la contratación, que históricamente estaba en manos de las compañías, se ha desplazado paulatinamente hacia el candidato.

Con la cantidad de talento que hay en el mercado laboral, las personas tienen un mayor abanico de oportunidades. Debido al aumento de la demanda en ciertas habilidades o profesiones, la aparición de nuevas tipologías de trabajos, así como una tendencia a cubrir los procesos de selección con mayor lentitud,

los candidatos de hoy en día disponen de una mayor posibilidad en su elección profesional.

Además, tienen a su alcance información de lo que implica trabajar para una organización determinada y basan su elección en la calidad, percibida o real, de la experiencia que han vivido otros candidatos sobre una compañía en concreto.

El presente y el futuro de los procesos de selección pasa por transformarse y reinventar la experiencia del candidato para captar al mejor talento. Para conseguirlo, las organizaciones deben dar la importancia necesaria a la experiencia del candidato porque la percepción que tienen los empleados de las etapas previas a su contratación tiene un gran impacto en la imagen de la Compañía.

Por ello, la experiencia del candidato es determinante en los procesos de selección ya que las personas basarán su decisión final en función de la vivencia y los sentimientos que hayan percibido durante el proceso.

La política de reclutamiento y selección debe ser atractiva y motivadora para los candidatos, pero sobre todo eficiente en todas sus fases para no perder talento en el trayecto. Hasta hace relativamente poco tiempo, la espera era una de las principales características de los procesos de selección. Sin embargo, debido a la tecnología, las redes sociales y el aumento de las oportunidades profesionales están marcando un antes y un después en la actitud de los candidatos.

Así pues, las personas son cada vez más selectivas, exigentes en la búsqueda de empleo. Según la consultora "The Center for Generational Kinetics", *más del 60% de los aspirantes más jóvenes, en concreto los que pertenecen a la Generación Z, sólo están dispuestos a invertir 15 minutos (o menos) en una solicitud de empleo.* Un estudio reciente de "Glassdoor" concluye que *casi la mitad de los solicitantes de empleo encuestados se quejan y rechazan la tardanza en responder.*

Actualmente el área de atracción de talento está viviendo momentos complejos. Por un lado, los procesos de selección se alargan debido a los procedimientos internos de las compañías o por miedo equivocarse en la elección del candidato ideal. Y, por otro lado, se encuentran cada vez más con el efecto "ghosting", es decir, con candidatos que sin informar del motivo abandonan el proceso de selección en cualquiera de sus fases, incluso después de haber aceptado la oferta de trabajo. Este fenómeno lo solían protagonizar los Millennials pero actualmente ya se extiende también a la Generación Z.

De modo que, si se pretende evitar la pérdida de talento y conseguir una experiencia de candidato positiva que enamore y retenga a los jóvenes aspirantes, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tener una comunicación fluida con el candidato:

Uno de los aspectos que más molesta a los candidatos es no recibir información después de inscribirse a una oferta de trabajo o haber realizado una entrevista de selección. Es uno de los puntos fundamentales que puede inclinar la balanza en contra o a favor de cualquier compañía, dado que no mantener una comunicación fluida con los candidatos genera que la empresa proyecte una imagen negativa de sí misma.

Por lo tanto, ser transparente y comunicarse con los candidatos para explicarles en qué fase se encuentran, darles feedback, preguntarles qué les ha parecido el proceso de selección, así como informar a los que no superen el proceso de selección es sumamente importante.

- Agilidad en el proceso de selección:

Como veíamos anteriormente, la agilidad en el proceso de selección es primordial. Se ha de intentar en la medida de lo posible minimizar los tiempos ya que los candidatos, si pasa un largo periodo de tiempo con pocas noticias o falta de comunicación, lo más seguro es que se sigan buscando otra oportunidad profesional y se decanten por otra compañía.

- Cuidar y planificar la incorporación:

Por último, pero no menos importante, se ha de cuidar y preparar con antelación la incorporación a la compañía. Cuando se le comunica a la persona que es el candidato finalista y que se queremos que se incorpore, hay que transmitirlo con entusiasmo e ilusión, así como explicarle los detalles relativos a su incorporación. No podemos olvidar que, aceptando la oferta de trabajo, el candidato ha elegido a la compañía y ha descartado otras alternativas.

Como veremos a continuación, si se quiere atraer y cumplir con las altas expectativas de la Generación Z, es fundamental disponer de una política clara y efectiva de orientación al candidato y disponer de un plan de Onboarding potente que permita generar el máximo compromiso, acelerar el proceso de aprendizaje, así como frenar la fuga de talento que puede producirse en los primeros meses desde la incorporación a la compañía.



## **6. Gestión del Talento: Formación y Desarrollo Profesional**

Una política de desarrollo personal y profesional es indispensable para atraer y fidelizar talento y más si tenemos en cuenta que la Generación Z no tiene intención, a priori, de quedarse mucho tiempo en una misma compañía. La sensación de no disponer de alternativas y oportunidades para alcanzar los objetivos y metas que se propongan puede suponer un obstáculo que les haga desear cambiar la trayectoria de su carrera profesional.

Poner a las personas al volante de su propio desarrollo y darles la oportunidad de decidir en qué áreas quieren o necesitan crecer, combinado con una oferta formativa atractiva y otras políticas adaptadas a las necesidades individuales y grupales puede ser una gran solución para afrontar este reto.

### **6.1. Modelo actual y nueva propuesta de valor**

La gestión del talento es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual y la clave del éxito para las compañías que quieran diferenciarse en el mercado laboral. El talento es un factor que contribuye directamente en los resultados de las organizaciones, aumentando su competitividad y los resultados de negocio.

Entendiendo que las personas son vitales para el éxito de las organizaciones, la gestión del talento no puede ser solo responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos. La gestión del talento comienza con el CEO y se extiende por toda la compañía, pasando por los altos directivos, los mandos intermedios y más allá. Tiene que formar parte de la estrategia de una empresa y alinear los procesos y a las personas en una misma dirección.

Si las compañías cuentan con personal cualificado y formado mejorarán claramente la productividad y la eficiencia en el desarrollo de las funciones del día a día. Para ello, es imprescindible contar con procesos que detecten las fortalezas y oportunidades de mejora de las personas, así como diseñar programas que permitan el crecimiento personal y profesional, incrementando así la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los empleados.

Cuando las compañías cuentan con personas comprometidas, capacitadas y motivadas, trabajan para alcanzar los objetivos corporativos, repercutiendo así en la satisfacción de los clientes y el desarrollo del propio negocio.

Para conseguir alcanzar los objetivos es importante identificar y satisfacer las necesidades de los colaboradores, conseguir un equilibrio entre los intereses individuales de las personas y los de la organización, así como promover la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas áreas de la compañía.

Dicho lo anterior, las propuestas de valor que se plantean para el desarrollo de talento contienen las siguientes líneas de actuación:

## **6.2. Programa de Onboarding**

Como veíamos al finalizar el capítulo anterior, donde se comentaba la importancia de cuidar la experiencia del candidato, una de las acciones más importantes, y que hoy en día las organizaciones están poniendo mucho en valor, es disponer de un programa de Onboarding que acompañe a las nuevas incorporaciones en las primeras etapas de su formación y crecimiento profesional.

El Programa de Onboarding consiste en una serie de herramientas y acciones que guían y acompañan tanto a las nuevas incorporaciones en su primer año en la Compañía como a las personas intervinientes en su proceso de adaptación. El objetivo es conseguir la autonomía en el desarrollo de las funciones específicas del puesto de trabajo, así como una correcta integración en el equipo y en la cultura empresarial.

El proceso de Onboarding tiene múltiples beneficios tanto para la empresa como para las personas por los siguientes motivos:

- **Ahorro en costes de selección:** Si al poco tiempo de incorporar a un candidato, éste decide marcharse, la compañía deberá invertir tiempo y recursos para iniciar el proceso de selección para cubrir de nuevo la vacante, suponiendo un gran coste económico, además de una pérdida en las horas de formación invertidas por el equipo en el plan de acogida.
- **Incrementa la retención del talento:** Disponer de un programa de Onboarding es una apuesta clara por el desarrollo y la retención del talento ya que al sentirse acompañados y respaldados en todo proceso, se reducen las probabilidades de que las nuevas incorporaciones decidan abandonar la compañía.
- **La adaptación es más rápida y aumenta la productividad:** Si las nuevas incorporaciones reciben la información y formación necesaria para la realización de sus funciones, como un acompañamiento para una correcta integración en el departamento y en la compañía, facilitará que alcancen más rápidamente autonomía en su puesto de trabajo. La compañía ganará agilidad y eficiencia en el proceso de formación y adaptación inicial consiguiendo incrementar la productividad en etapas más tempranas.
- **Mayor identificación con la marca y la cultura:** Una compañía que disponga de un programa de Onboarding traslada una cultura de cuidado y preocupación por el bienestar y el crecimiento profesional de sus empleados potenciando a la vez su estrategia de Employer Branding tanto internamente como externamente.



Para diseñar un programa de Onboarding, se han de seguir los siguientes pasos:

- Realizar un análisis previo de toda la Organización para definir, por cada área y puesto de trabajo, un programa de formación, evaluación y seguimiento adecuado.
- Definir los roles y departamentos que van a asumir un papel fundamental en el proceso de incorporación.
- Identificar los mentores internos que va a tener relación directa en el plan de formación de la nueva incorporación.
- Establecer un programa de seguimiento de nuevas incorporaciones: Esta fase es de vital importancia si se quiere asegurar que el proceso de formación y adaptación se está llevando a cabo con éxito y garantías. Para ello es imprescindible calendarizar durante el primer año de la incorporación, reuniones periódicas de seguimiento y evaluación donde se traten aspectos relativos a la formación recibida, desempeño en las funciones del puesto de trabajo, integración en el equipo y en la compañía. En este proceso es muy importante que las nuevas incorporaciones reciban feedback constante acerca de su desempeño si se pretende conseguir una excelente adaptación de las personas a sus puestos de trabajo.

### **6.3. Evaluación y detección de Talento**

La evaluación del talento es un sistema que trata de valorar el potencial y el nivel de desempeño de los trabajadores a lo largo del año en cada una de las variables definidas por las compañías, con el objetivo de alinear, año tras año, las habilidades, competencias, capacidades, valores y motivaciones de las personas a los objetivos de cada área y, por ende, a la estrategia y a los modelos de negocio.

Se trata de un proceso que tiene muchísima relevancia porque es el disparador de los planes de formación y desarrollo que se establezcan en las compañías para hacer crecer a sus equipos. Por ello es un proceso imprescindible para aquellas organizaciones que lo tienen implantado y una necesidad para aquellas que todavía no lo tengan.

Desde la perspectiva corporativa, un buen sistema de evaluación del desempeño permite conseguir los siguientes objetivos:

- Mejorar el rendimiento y potenciar el desarrollo de las personas de la organización.
- Concretar y compartir cuáles son los puntos fuertes y las oportunidades de mejora que permitirán el crecimiento personal y profesional.
- Reconocer y potenciar comportamientos y conductas eficaces.

- Reconducir comportamientos y actitudes no deseables.
- Identificar a las personas clave en las organizaciones.

Desde la perspectiva de los evaluados, se trata de un sistema que les permite dar y recibir feedback con respecto a su desempeño, así como trasladar las inquietudes, las palancas y los frenos con los que se encuentran en el desarrollo de su carrera profesional.

Si las personas comprueban que existe un feedback constante, que se preocupan por ellos, por su formación y por su futuro profesional, la consecuencia directa será un incremento notable en su compromiso. No perdamos de vista que los jóvenes de la Generación Z valoran como un aspecto muy importante poder tener una proyección profesional interesante, así como tener al alcance programas que les permitan seguir aprendiendo durante toda su vida. Por ello, las compañías deben tener este aspecto muy claro y trabajado para poder dar respuesta a las altas expectativas de esta generación.

A pesar de que muchas empresas incluyen sistemas de seguimiento del desempeño, pocas trabajan en la evaluación del potencial y menos aún la integran dentro del proceso de evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.

Por ello, si se quiere dar un paso más allá del proceso de evaluación del desempeño tradicional, es imprescindible disponer de un mapa de talento. Es un método que poco a poco se está utilizando más en las compañías ya que ofrece información muy valiosa sobre el desempeño y el potencial de la plantilla, contribuye en la mejora de la gestión de los profesionales que forman parte de la organización y permite alinear los planes de formación y desarrollo con la estrategia del negocio.

Se trata, por tanto, de un sistema que permite, por un lado, detectar qué personas de una compañía no están alcanzando un nivel óptimo de desempeño y poder diseñar así planes a medida que fomenten la mejora profesional y, por otro lado, identificar a aquellas personas que, por su desempeño y potencial, podrían realizar funciones diferentes en otras áreas de la empresa u ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Es vital que las compañías pongan en conocimiento de las personas con alto potencial que han sido identificadas como personal clave, así como premiarlas con programas de desarrollo profesional, ya sea a través de planes de carrera, de formación profesional o recompensas económicas, si quieren retenerlos en sus organizaciones.

## **6.4. Programas de Desarrollo y Crecimiento Profesional**

El sector asegurador, históricamente, no ha ofrecido a nivel general, una política de desarrollo y crecimiento profesional flexible y llena de oportunidades.

Por ello, es importante empezar a trabajar en fórmulas para generen una trayectoria profesional más tangible si además de atraer al mejor talento se quiere también retenerlo en el tiempo.

Las organizaciones deben dar prioridad al desarrollo y crecimiento profesional si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. En la era de la digitalización, las empresas competirán cada vez más por el talento.

Por ello, es imprescindible hacer una gestión óptima del talento y promover oportunidades de crecimiento profesional en las compañías ya que la ausencia de expectativas de crecimiento en la trayectoria profesional es uno de los principales motivos en la fuga de talento en las empresas.

La política de desarrollo y crecimiento profesional tiene que estar orientada a satisfacer las necesidades tanto de la organización como de sus profesionales, en lugar de satisfacer exclusivamente las de la organización como lo había hecho tradicionalmente. Para ello, se han de tener en consideración las aspiraciones y los intereses individuales, así como los conocimientos y las competencias profesionales que necesitarán las personas para ocupar otros puestos de trabajo dentro de la organización.

La fórmula idónea es diseñar una política de promoción interna que contenga diferentes alternativas que permitan a las personas la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de la Compañía. Este crecimiento puede darse tanto vertical como horizontalmente dentro de una misma área, o entre diferentes áreas de la organización.

Los planes de carrera son el método más habitual que utilizan las compañías para diseñar un plan de crecimiento vertical. Es un proceso a través del cual se definen las metas profesionales y se identifican tanto los pasos a seguir como los recursos que serán necesarios destinar para alcanzarlas. El objetivo es crear un mapa de carrera que sea transparente en el que consten los requisitos de cada puesto y el camino a seguir para llegar hasta ellos. Así, las personas tendrán una visión clara de cuáles son sus posibilidades de crecimiento a medio y largo plazo y qué pasos necesitan dar para ascender y alcanzar sus metas profesionales.

Se trata de un instrumento muy eficaz para potenciar el crecimiento del negocio ya que proporciona una vía clara de promoción laboral ofreciendo seguridad y confianza dentro de la empresa, a la vez que proporciona a los profesionales nuevos retos y responsabilidades que les permiten avanzar en su carrera profesional. Es una estrategia con la que todos ganan, repercutiendo positivamente en los resultados de la compañía.

Pero no solo hemos de tener en cuenta el crecimiento vertical para ofrecer alternativas de crecimiento profesional en las organizaciones. Por un lado, no siempre las estructuras de las compañías permiten ofrecer posibilidades de promoción y ascenso a puestos de mayor responsabilidad, por lo que pierden el atractivo para aquellas personas que vean que no se pueden satisfacer sus

inquietudes y metas personales. Por otro lado, se ha de tener en consideración que no todo el mundo desea ocupar puestos de responsabilidad, pero, por el contrario, sí desea tener alternativas para explorar otras experiencias profesionales dentro de una compañía.

Por eso es importantísimo diseñar programas de crecimiento horizontal y movilidad interna entre diferentes roles y departamentos, especialmente en las posiciones más juniors, para crear mayor diversidad en la experiencia profesional.

Ofreciendo la posibilidad a las personas de conocer diferentes partes del negocio, el proyecto profesional se amplía y hace que el trabajo sea más variado e interesante, a la vez que proporciona a los profesionales mayor flexibilidad a la hora de navegar por sus carreras, repercutiendo obviamente en un beneficio también para la organización.

Como conclusión, promover la movilidad horizontal permite a las organizaciones ser más efectivas y eficientes y, por otro lado, posibilita que las personas adquieran nuevas experiencias profesionales, ganen polivalencia, incorporen nuevos conocimientos y competencias, así como la posibilidad de afrontar nuevos retos profesionales que les mantengan ilusionados e implicados con su trabajo y con la organización a la que pertenecen.

De hecho, las posibilidades de desarrollo profesional, la flexibilidad y la oportunidad de enfrentarse a nuevos desafíos suelen ocupar los primeros puestos en las inquietudes de los jóvenes de la Generación Z.

## **6.5. Programas de Formación**

Una buena política de formación profesional es fundamental para aquellas organizaciones que quieran atraer y retener el talento. Un programa de formación adecuado es la clave si se quiere ganar competitividad en un mercado que evoluciona rápidamente. No solo por la irrupción de las nuevas tecnologías, sino también por la innovación a la que se ven sometidos los diferentes sectores profesionales.

Es necesario diseñar, entonces, un plan de formación que permita desarrollar y potenciar los conocimientos, habilidades y competencias necesarias de los diferentes roles y áreas de la organización. Para que el plan tenga sentido y coherencia debe estar diseñado en función de los objetivos estratégicos que persiga la compañía.

El plan de formación, además de tener en cuenta los objetivos estratégicos, ha de contener programas e itinerarios formativos que permitan mejorar las necesidades de formación detectadas a través del proceso de evaluación del desempeño anual, o de cualquier otra metodología que utilice la organización.

Pero aquellas compañías que quieran diseñar programas de formación y desarrollo atractivos e interesantes para sus profesionales no solo deben poner

el foco en todo lo anterior, sino también en conocer qué quieren y esperan respecto a los programas de formación profesional. Así que, en el diseño del plan, el paso previo es haber sondeado en la organización acerca de las inquietudes individuales e incluirlas para que den respuesta a las expectativas y necesidades de las personas.

En el proceso de diseño del plan formativo es muy importante definir las metodologías con la cuales se impartirán los contenidos formativos. Las personas y las generaciones son únicas y diferentes, así como lo son sus preferencias de aprendizaje. Por lo tanto, disponer de un gran abanico de modalidades disponibles hará que el proceso de aprendizaje sea más diverso y enriquecedor.

Por ello, lo ideal es una combinación entre lo que necesita la organización y lo que necesitan los profesionales y, escoger en función de los objetivos que se persigan, las soluciones y metodologías formativas más adecuadas.

Para conseguir una óptima transferencia en el aprendizaje, se han de ajustar las herramientas y los recursos disponibles para conseguir, por una parte, que los profesionales tomen las riendas de su propio desarrollo y por otra, generar un alto compromiso con los programas formativos que se diseñen.

Una vez definido el plan y los diferentes programas de formación, es imprescindible comunicarlo de forma activa y recurrente para que las personas sean conscientes de todas las oportunidades de crecimiento que la organización pone a su alcance. La percepción de escasez respecto a las posibilidades de formación profesional podría deberse al desconocimiento del personal de las herramientas y oportunidades de crecimiento que tienen a su disposición.

El sector asegurador debe tener en cuenta que la Generación Z espera que las empresas les proporcionen sistemas de aprendizaje que contengan formaciones variadas, sobre diferentes temáticas y con distintos formatos. Por ello, las compañías deben ofrecer diferentes metodologías de formación basadas en el aprendizaje y no tanto en una formación centrada en la enseñanza.

A continuación, se detallan las diferentes metodologías que las compañías pueden incorporar en sus programas de formación:

- **Formación Presencial:**

Representa el sistema de formación más tradicional. Es un modelo que tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

Entre las ventajas encontramos que los formadores pueden establecer una conexión personal con los asistentes mediante una comunicación abierta y bidireccional, les permite personalizar y adaptar el contenido según los intereses e inquietudes de los asistentes, así como captar mejor la atención usando diversas técnicas pedagógicas o realizando diferentes actividades.

Los asistentes pueden preguntar sobre aquello que les interese y debatir opiniones en el momento, siendo enriquecedor en todos los sentidos.

Pero también tiene sus inconvenientes. La impartición de cursos de manera presencial tiene un coste más elevado para la organización al ser necesario el uso de más recursos, así como suponer un coste si son necesarios desplazamientos tanto de los formadores como de los asistentes, y, en el caso de que el número de alumnos sea elevado, al tener que realizarse un mayor número de sesiones.

- Formación e-learning:

La aceleración digital de estos últimos años y la introducción del teletrabajo ha hecho que compañías que no apostaban por la formación 100% online en sus programas formativos, lo estén incorporando de manera paulatina.

Si se pretende adaptar el plan de formación y desarrollo profesional a las necesidades y exigencias de las personas de una organización y, además hacerlo atractivo e interesante para los jóvenes, el e-learning puede ser una gran solución porque proporciona mayor flexibilidad que las clases presenciales.

Se trata de una metodología formativa donde la capacitación y el aprendizaje se realiza a través de internet. Permite una gran libertad y autonomía adaptándose a las necesidades y tiempos de las personas ya que elimina el problema de la distancia y flexibiliza la disponibilidad horaria pudiendo compatibilizarlo con otras actividades.

También presenta algunas dificultades, ya que requiere que las personas tengan un alto grado de compromiso y responsabilidad en el aprendizaje autónomo, sepan organizarse el tiempo de manera eficiente y dispongan de un mínimo de competencias tecnológicas para poder seguir el curso con normalidad.

Dentro del sector de la formación e-learning, existen compañías que han apostado por la evolución tecnológica y que han desarrollado plataformas (tipo Netflix) que aportan una gran variedad de posibilidades y contenidos diferentes generando la oportunidad de potenciar muchísimo la experiencia formativa de los profesionales.

Estas plataformas ponen al alcance de las personas un mayor número de contenidos formativos, a la vez que permiten diseñar y planificar itinerarios adaptados a las preferencias, necesidades y objetivos de aprendizaje, independiente del itinerario que marque la compañía. Este más a más, es lo que diferenciará el programa formativo de una compañía de otra que no lo tenga.

- Formación Gamificada:

Algunas organizaciones ya apuestan por la gamificación y la realidad virtual para incrementar el éxito y la motivación en sus programas de formación, pero sigue siendo una de las metodologías que se utilizan de manera muy puntual.

Se trata de un sistema que contribuye a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje haciéndolo más atractivo ya que traslada el potencial de los juegos al ámbito de la formación empresarial.

Con esta metodología se obtienen principalmente, los siguientes beneficios:

- Retar y motivar a los alumnos durante el proceso de aprendizaje
- Asimilar y fijar los conocimientos de manera más ágil y sencilla a través de las diferentes estrategias y dinámicas del juego
- Conseguir mejores resultados y mejorar así la experiencia formativa de las personas.

Por lo tanto, representa una metodología muy interesante, si se quiere romper con las dinámicas más tradicionales de aprendizaje, retar y motivar a los profesionales más jóvenes de la Generación Z.

- Formación Blended Learning:

Esta metodología formativa combina el aprendizaje presencial impartido por un formador con actividades online. A diferencia de la metodología e-learning que es 100% digital, la parte online no reemplaza las clases presenciales del formador, sino que incorpora la tecnología para mejorar la experiencia de aprendizaje combinando las ventajas que ofrecen las dos metodologías formativas.

Las compañías que se planteen implementar este tipo de aprendizaje combinado deben tener presente que permite una gran flexibilidad, pudiéndose aplicar las siguientes modalidades:

- Conductor cara a cara: El formador imparte la acción formativa presencialmente y utiliza los recursos online como una herramienta adicional. Con ello, refuerza el aprendizaje presencial y, además le permite hacer un seguimiento individualizado del progreso de los alumnos.
- Conductor en línea: La formación es impartida por el formador a través de una plataforma digital y, en caso de ser necesario, se pueden organizar sesiones presenciales como refuerzo adicional al aprendizaje. Esta modalidad es ideal para aquellas personas

que no pueden asistir a la formación presencial aportando mayor flexibilidad a los alumnos.

- Aula Invertida: A través de esta modalidad, los alumnos se preparan de forma online los contenidos previamente. En la sesión presencial, el formador se encarga de dirigir actividades como debates, trabajos colaborativos o ejercicios online. Con ello, se gana eficiencia en el tiempo que se destina a la formación en el aula y se crea una atmosfera entre los alumnos que propicia que las clases sean más divertidas y amenas.
- Rotación: En esta modalidad los alumnos rotan entre sesiones presenciales, online y trabajos en grupo. Requiere de una preparación previa para calendarizarlo correctamente, así como de un seguimiento más minucioso, pero, por contra, permite utilizar diferentes estilos de aprendizaje, que combinados, rompen la monotonía enriqueciendo el proceso formativo.

Este aprendizaje combinado es un modelo que está cambiando la estrategia en la enseñanza, ya que permite combinar y sacar el máximo beneficio de la formación presencial y online, favoreciendo un aprendizaje interdisciplinar y de gran calidad.

- Microformación/microlearning digital:

El contexto actual derivado por el covid-19, dominado por el teletrabajo y las conexiones virtuales, ha hecho que muchas empresas se hayan visto obligadas a evolucionar, de la formación presencial más tradicional y de larga duración, a un modelo microlearning digital más ágil y dinámico.

Las herramientas colaborativas se han convertido en el aliado perfecto, puesto que permiten obtener lo mejor de la formación presencial y lo mejor de la formación online. Suponen un ahorro de costes puesto que permiten llegar a un mayor número de personas al no haber la limitación de aforo que tiene la formación presencial y se conserva la comunicación abierta con el formador permitiendo la resolución de dudas al instante.

Este tipo de formación, al ser grabada, puede editarse y maquetarse en vídeos para ser difundida entre las diferentes áreas de la organización, complementándose, además, con lectura de newsletters, podcasts, infografía o casos prácticos, sesiones de resolución de dudas o talleres de debate, entre otros.

Se trata de un sistema de formación mucho más breve, directo y enfocado a conseguir el objetivo de aprendizaje. Es un modelo muy útil para la impartición de formación interna o de Onboarding en las compañías



Tiene múltiples beneficios ya que, exige que el contenido formativo esté actualizado de manera periódica, evita el desgaste que le ocasiona al formador tener que repetir de manera reiterada la misma formación y, además, es un factor motivador para las personas que son escogidas como formadoras internas al sentirse reconocidas por sus habilidades y experiencia.

Como conclusión, independientemente de la metodología que se decida aplicar, lo que está claro es que las formaciones generalistas y con mucho detalle pierden fuerza a favor de acciones formativas que contentan un mayor impacto visual, sean más breves y estén más enfocadas a un aprendizaje que capacite a las personas en el desempeño de sus funciones, tanto las presentes como las futuras.

Pero, lo más importante es que en el diseño de cualquier programa formativo, se tenga presente que, todo proceso de aprendizaje además de enseñar ha de emocionar. La emocionalidad es una de las claves para que el proceso formativo motive a las personas y les genere el compromiso suficiente para querer seguir creciendo tanto a nivel personal como profesional.

## **6.6. Desarrollo del Liderazgo**

El estilo de liderazgo influye mucho en el perfil de profesionales y en el clima laboral de cualquier compañía, además de ser un componente decisivo para poder alcanzar las metas empresariales. Contar con líderes efectivos ayuda en la consecución de los objetivos y garantiza que los profesionales puedan alcanzar su máximo potencial.

En este sentido, las compañías deben tener muy presente que de sus líderes depende, en gran parte, la capacidad de crecimiento de la organización, el desarrollo de sus profesionales y la posibilidad de alcanzar con éxito las metas estratégicas que se propongan.

A lo largo de la historia, el concepto de liderazgo ha ido transformándose y evolucionando a través de diferentes enfoques y teorías. Tradicionalmente, la figura del jefe era aquella que representaba un liderazgo autocrático. Sin embargo, en la actualidad, este tipo de liderazgo, basado en superioridad no funciona, y aún dará menos resultados con la generación Z, ya que los jóvenes de hoy en día buscan encontrar en sus líderes un referente que les aporte, los rete y los acompañe en su proceso de crecimiento profesional.

Así que, es imprescindible que las compañías definan el estilo de liderazgo que les caracteriza y diseñen programas para homogeneizar su cultura de dirección empresarial porque el liderazgo se aprende, se desarrolla, se moldea y se mejora día a día. Por lo tanto, diseñar programas de desarrollo y formación continua en liderazgo es crucial para aquellas compañías que deseen obtener

el máximo rendimiento de sus líderes y de sus equipos, así como atraer, desarrollar y retener al mejor talento.

Las organizaciones pueden poner a disposición de sus profesionales las mejores condiciones laborales, los mejores programas de gestión de talento e innumerables beneficios sociales, pero como tengan líderes que no cuiden, motiven y desarrollen a sus equipos, acabarán teniendo problemas con la rotación y la fuga de talento.

## 7. Retención del Talento

Muchas personas se han replanteado sus prioridades y su vida profesional actual a raíz de la pandemia. Empezar proyectos personales, disponer de más tiempo de conciliación familiar, buscar trabajos mejor remunerados o estar poco satisfechos a nivel profesional, son algunas de las razones que explican un fenómeno que se ha popularizado en los últimos años, llamado la Gran Renuncia y que hace referencia a la rotación masiva que están viviendo actualmente muchas organizaciones.

En Estados Unidos, desde 2021 cerca de 50 millones de personas han renunciado a sus trabajos. Aunque el fenómeno ha afectado con mayor intensidad a los países anglosajones, en España, el año pasado 30.000 personas decidieron causar baja voluntaria, por lo que comienza a considerarse una preocupación entre las compañías que ven en la rotación una barrera para retener talento.

Ante una situación donde la retención parece que va a suponer uno de los grandes retos a los que se enfrenten las organizaciones es importante conocer cuál es la fórmula secreta para fidelizar el talento. Cada organización tendrá su propia receta, pero los ingredientes están claros. Todas las medidas que se han ido proponiendo en los capítulos anteriores son indispensables tanto para atraer como para retener el talento, pero, aunque parezca mentira, con todo lo anterior, no es suficiente, la receta tiene que contener todavía más ingredientes.

### 7.1. Modelo actual y nueva propuesta de valor

Las compañías deberían reflexionar sobre cómo crear y fomentar un ambiente de trabajo agradable y acogedor, así como transformar su cultura para conseguir que sus profesionales deseen quedarse.

Para tener éxito en la retención del talento y especialmente, con los jóvenes de la Generación Z, se proponen las siguientes propuestas de valor:

- Conocer las preocupaciones e inquietudes personales y profesionales de las personas es de vital importancia porque los jóvenes buscan empresas justas, que tengan un propósito social y que fomenten la diversidad y la inclusión. Por lo tanto, hay que adaptar la cultura a los anhelos de los profesionales además de alinearlos con los valores corporativos. Generar un vínculo emocional repercutirá directamente en un incremento del compromiso.
- Crear un ambiente laboral saludable en el que se fomente el bienestar, la felicidad, la empatía, el trato humano y la confianza. Las personas quieren trabajar para empresas que valoren su salud física, mental y emocional, y

están dispuestas a marcharse de aquellas donde esto no suceda, sobre todo los jóvenes que no todavía no tienen arraigo emocional con las compañías a las que se han incorporado.

Para demostrar esta preocupación por el bienestar se pueden poner en marcha acciones tales como: proporcionar más tiempo libre, ofrecer programas de ayuda emocional, excedencias para el cuidado de hijos y familiares o, replantearse procesos, como por ejemplo acortando o eliminando reuniones y potenciar más las herramientas colaborativas como el email o el chat.

- Trabajo Híbrido y Flexibilidad: Tras la pandemia, la mayoría de las personas quieren y esperan tener la flexibilidad de trabajar desde casa al menos una parte de su tiempo. Esta inquietud varía desde personas que buscan un trabajo 100% a distancia a personas que buscan la paridad con el modelo híbrido. En cualquiera de los casos, lo que sí se demanda y mucho, es contar con flexibilidad y lo que no gusta nada es la rigidez que ha tenido siempre el sistema presencial de trabajo tradicional.

Este sistema tiene múltiples beneficios tanto para las compañías como para sus profesionales.

Por un lado, las organizaciones incrementan sus posibilidades de atracción de talento. Si las personas no tienen que estar trabajando presencialmente en un lugar determinado, las compañías pueden acceder a un mercado de candidatos mucho más amplio. Por otro lado, también impulsa a las empresas a dejar de lado el concepto “presencialidad” a la hora de medir los resultados para centrarse en el concepto de “rendimiento”, así como a replantearse qué entienden por productividad. La mayoría de las organizaciones la han medido siempre por el número de tareas realizadas en lugar de por resultados obtenidos y esto requiere un cambio en la perspectiva de gestión tanto para los directivos como para los profesionales.

Para gestionar una plantilla semipresencial eficaz y eficiente requiere de una planificación cuidadosa y un seguimiento exhaustivo para garantizar que las personas que trabajan a distancia mantengan un nivel óptimo de productividad, puedan estar en contacto con sus compañeros y reciban por igual un trato justo y equitativo.

Pero también beneficia a los profesionales porque les permite trabajar con mayor libertad. Las personas quieren poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajar y dejar atrás los modelos tradicionales de horarios fijos, consiguiendo unas condiciones laborales más flexibles a medida de sus necesidades personales, incrementando así su satisfacción.

Como conclusión, las compañías que deseen retener al talento más joven deben mejorar, o directamente reestructurar, su cultura y su propuesta de valor para dar respuesta a las altas expectativas de esta nueva generación.

## 8. Conclusiones

A lo largo de los primeros capítulos de este trabajo se han expuesto las principales características de las Generación Z. Aquellas que les definen y les diferencia de las generaciones anteriores, con el objetivo de conocer cuáles son sus principales inquietudes, qué impacto han tenido y tienen las nuevas tecnologías en su desarrollo, así como cómo explorar qué opinión tienen referente al modelo educativo y qué expectativas y aspiraciones tienen respecto a su entrada al mercado laboral.

Todas estas cuestiones han sido el pilar fundamental para poder elaborar a lo largo de la tesis, una propuesta de valor integral que permita al sector asegurador no solo conocer cuáles son las mejores políticas para atraer al mejor talento, sino también para formarlo y desarrollarlo, y, lo que parece más complicado con esta generación, poder retenerlo en el tiempo.

Una vez finalizado el estudio, las principales conclusiones son las siguientes:

- La Generación Z tiene una buena percepción del sector asegurador lo que sitúa a las compañías en un punto de partida que ofrece grandes perspectivas. También es bien cierto que otros sectores son más atractivos para estos jóvenes, por lo que las entidades aseguradoras deben dirigir, potenciar y poner en valor sus políticas de talento si quieren competir en un mercado cada vez más inestable y competitivo.
- La gestión de la diversidad multigeneracional es uno de los retos que se deben abordar si se quiere obtener el máximo potencial de las distintas generaciones que cohabitan en las organizaciones. Cada persona y cada generación tiene diferentes conocimientos, experiencias, perspectivas y una manera distinta de hacer las cosas, por lo que cooperando y aprendiendo entre sí, comprobaremos que gracias a esas diferencias se obtiene una visión global muy enriquecedora.
- Las compañías deben tomar conciencia de que sus políticas de atracción, desarrollo y retención del talento marcan una gran diferencia en los resultados de negocio. Por ello, la gestión del talento es y será más clave que nunca. Por ello es imprescindible definir o redefinir las estrategias y las políticas actuales para adaptarlas a las altas expectativas y exigencias de las nuevas generaciones si se quiere atraer y retener el talento.
- Las organizaciones han de definir y potenciar una estrategia bien trabajada de Employer Branding si quieren atraer a los mejores profesionales. Los jóvenes de esta generación buscan compañías que trabajen de una manera diferente, que tengan una misión trascendente, y tengan las mejores políticas de gestión del talento, conciliación y flexibilidad, así como de responsabilidad social corporativa. Por ello, el sector debería potenciar en su estrategia de Employer Branding la labor

tan importante que desempeña en la sociedad, así como poner en valor las grandes políticas de conciliación y flexibilidad por las que apuestan desde hace ya algunos años las entidades aseguradoras.

- Hoy en día la competición por el talento es una realidad que están sufriendo muchas compañías. Una política de atracción de talento excelente debe contener acciones que potencien y mejoren sus procesos de reclutamiento y selección de personal. Redactar ofertas de trabajo impactantes y escoger la fuente de reclutamiento correcta atraerá a un mayor número de personas y la posibilidad de seleccionar al candidato más adecuado. Cuidar la experiencia del candidato en todas las etapas del proceso de selección es imprescindible si se pretende aumentar el número de candidaturas, reducir las probabilidades en la fuga de candidatos y mejorar la percepción de los profesionales respecto a la organización.
- La gestión del talento es un elemento vital para las organizaciones que quieran diferenciarse en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global. Los jóvenes de la Generación Z valoran las compañías que les ofrezcan una proyección profesional interesante y la posibilidad de afrontar nuevos retos y desafíos. Por lo que se torna imprescindible promover oportunidades de crecimiento personal y profesional para cumplir con sus aspiraciones e incrementar su compromiso con la organización.
- Una buena política de formación profesional que permita desarrollar y potenciar los conocimientos, habilidades y competencias necesarias es fundamental para aquellas organizaciones que quieran atraer y retener el talento. La Generación Z espera que las empresas les proporcionen sistemas de aprendizaje que contengan formaciones variadas, sobre diferentes temáticas y con distintos formatos. Por ello, las compañías deben ofrecer diferentes metodologías adaptadas a sus preferencias y necesidades de aprendizaje, además del itinerario formativo que marque la compañía.
- El estilo de liderazgo influye mucho en el clima laboral, la consecución de los objetivos y el crecimiento personal y profesional de sus profesionales. La generación Z espera encontrar en sus líderes un referente que les aporte, los rete y los acompañe en su proceso de desarrollo. Es primordial que las organizaciones trabajen su estilo de liderazgo si quieren líderes que cuiden, motiven y desarrollen a sus equipos. Si no es así, acabarán teniendo problemas de rotación y fuga de talento.
- Muchas personas se han replanteado sus prioridades y su vida profesional a raíz de la pandemia y la retención del talento va a suponer uno de los grandes retos a los que se enfrenten las organizaciones. Para tener éxito en la fidelización del talento, y especialmente, con los

jóvenes de la Generación Z, las compañías deben ofrecer un ambiente de trabajo que fomente el bienestar, la felicidad y el trato humano, así como ofrecer políticas de conciliación y flexibilidad que otorguen mayor libertad y brinden la oportunidad de poder elegir dónde, cuándo y cómo trabajar.





## 9. Bibliografía

### 9.1. Libros

La generación APP. 'Cómo los jóvenes gestionan su identidad, su privacidad y su imaginación en el mundo digital

Howard Gardner | Katie Davis

### 9.2. Informes

Informe Generación Z: el último salto generacional | (atrevia.com), 6 de junio 2016

### 9.3. Fuentes de internet

Generación Z: los primeros nativos digitales salen a escena. (26 de abril 2017)

<[Generación Z: los primeros nativos digitales salen a escena | Actualidad | Deusto](#)>

Objetivo: conquistar a la generación Z (3 de septiembre 2018)

<[Objetivo: conquistar a la generación Z - Senassur](#)>

La Generación Z pide una educación más digital y adecuada a las exigencias del mercado (27 de abril 2017)

<[La Generación Z pide una educación más digital y adecuada a las exigencias del mercado | \(atrevia.com\)](#)>

Generación Z: Los 'Z', una generación de contradicciones

<[Generación Z: Los 'Z', una generación de contradicciones | Fortuna | Cinco Días \(elpais.com\)](#)>

3 Generaciones de talento: diferencias y características (17 de septiembre 2021)

<[Generaciones de talento: diferencias y características \(sesamehr.es\)](#)>

¿Qué son los baby boomers y qué aportan a tu empresa? (14 de junio 2019)

<[¿Qué son los baby boomers y qué aportan a tu empresa? \(infoempleo.com\)](#)>

¿Cuál es la generación baby boom? Edad, características y origen del nombre (4 de julio 2021)

<[¿Cuál es la generación baby boom? Edad, características y origen del nombre | Onda Cero Radio](#)>

4 características de los baby boomers (13 de julio 2010)

<[5 características de los baby boomers - Revista Merca2.0 | \(merca20.com\)](#)>

Generación X, Y y Z, diferencias y características

<[Generación X, Y y Z, diferencias y características - Iberdrola](#)>

Generaciones de talento para enfrentar este nuevo reto (7 mayo 2020)

<[Generaciones de talento para enfrentar este nuevo reto - Patricia Obregón Consultoría \(patyobregonconsultoria.com\)](#)>

Tipos de generaciones y características (20 de octubre 2020)

<[Tipos de generaciones y características !\[\]\(6059a5aa8b4ca7bb793408023d6c6e42\_img.jpg\) ¡Completo! \(2021\) \(mabelcajal.com\)](#)>

Mentoring inverso: lo que puede aportar el talento joven (19 de octubre 2021)

<[Mentoring inverso: lo que puede aportar el talento joven | HRTRENDS \(infoempleo.com\)](#)>

5 característica de la Generación X (5 de octubre 2019)

<[5 característica de la Generación X \(laprensagrafica.com\)](#)>

¿Cómo son los miembros de la Generación X? (22 de septiembre 2018)

<[¿Cómo son los miembros de la Generación X? \(muyinteresante.es\)](#)>

Las características de la Generación X

<[Las características de la Generación X \(idi667.wixsite.com\)](#)>

Las 6 características de la generación millennial

<[Las 6 características de la generación millennial \(psicologiaymente.com\)](http://psicologiaymente.com)>

10 rasgos que distinguen a un millennial (20 de agosto 2014)

<[10 rasgos que distinguen a un millennial \(expansion.mx\)](http://expansion.mx)>

¿Quiénes son los millennials y por qué son una generación única?

<[¿Quiénes son los millennials y por qué son una generación única? \(bbva.com\)](http://bbva.com) >

Gen-Z-Research-Report-Final

<[Gen-Z-Research-Report-Final.pdf \(bncollege.com\)](http://bncollege.com) >

Generación Z

<[Generación Z - Wikipedia, la enciclopedia libre](http://Wikipedia)>

¿Qué cambios llegarán a la empresa con la 'Generación Z'? (7 de abril 2016)

<[¿Qué cambios llegarán a la empresa con la 'Generación Z'? | TENDENCIAS | GESTIÓN \(gestion.pe\)](http://gestion.pe) >

Una generación que se enfrenta al mundo (22 de agosto 2017)

<[Una generación que se enfrenta al mundo | Compañías | Cinco Días \(elpais.com\)](http://elpais.com) >

Número de personas por generación en el mundo

<[Número de personas por generación en el mundo - Pies en el Mapa](#)>

Generación Z superará en número a los millennials dentro de un año (26 de agosto 2018)

<[Generación Z superará en número a los millennials dentro de un año | MUNDO | GESTIÓN \(gestion.pe\)](http://gestion.pe) >

Millennials Vs Generación Z: así es la brecha entre los usuarios más intensivos del social media español (7 de mayo 2021)

<[Millennials Vs Generación Z: así es la brecha entre los usuarios más intensivos del social media español - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce](#)>

XII Estudio de redes sociales 2021: TikTok y Twitch, al asalto de las redes clásicas. Facebook, en declive (5 de mayo 2021)

<[XII Estudio de redes sociales 2021: TikTok y Twitch, al asalto de las redes clásicas. Facebook, en declive - Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce](#)>

¿Sabes qué es la “generación Z”? (8 de abril 2015)

<[¿Sabes qué es la “generación Z”? - Forbes España](#)>

Cuáles son las características de la Generación Z | Sapos y Princesas (elmundo.es)

<[Cuáles son las características de la Generación Z | Sapos y Princesas \(elmundo.es\)](#)>

10 datos sobre la Generación Z

<[10 datos sobre la Generación Z \(lavanguardia.com\)](#)>

¿Qué es la Generación Z? (7 de noviembre 2018)

<[¿Qué es la Generación Z? – Blog Oleoshop](#)>

Millennials vs. Generación Z: ¿En qué se diferencian? (16 de julio 2021)

<[Millennials vs. Generación Z: ¿En qué se diferencian? - Salesforce Blog](#)>

Diez expresiones de la Generación Z que si tienes más de 30 años no entenderás (22 de abril 2021)

<[Diez expresiones de la Generación Z que si tienes más de 30 años no entenderás - Happyfm](#)>

Generación Z: cómo son y cómo influirles con acciones de marketing (16 de agosto 2017)

<[Generación Z: cómo son y cómo influirles con acciones de marketing \(artyco.com\)](#) >

5 Mitos En La Gestión De Talento (9 de marzo 2022)

<[5 Mitos En La Gestión De Talento - Adecco Institute](#)>

Las aseguradoras pueden ganar la batalla por el talento solo contando su historia (17 de marzo 2022)

<[Las aseguradoras pueden ganar la batalla por el talento solo contando su historia — Inese](#)>

La generación Z: cuando el móvil se convierte en una extensión de los sentidos (2 de junio 2021)

<[La generación Z: cuando el móvil se convierte en una extensión de los sentidos | Tecnología con Propósito | EL PAÍS \(elpais.com\) 02 JUN 2021 - 11:52 CEST](#)>

La Generación Z y la tecnología: desmintiendo mitos (19 de agosto 2020)

<[La Generación Z y la tecnología: desmintiendo mitos – Catholic-Link](#)>

<<https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2022/03/04/622237d9468aeb44388b458d.html>>

(4 de marzo 2022)

<<https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2021/12/10/61b36d02e5fdea82378b466c.html>>

(14 de diciembre 2021)

Reimaginando el trabajo y la encuesta de recompensas (11 de marzo 2022)

<[Reimaginando el trabajo y la encuesta de recompensas - WTW \(wtwco.com\)](#)>

De los Baby Boomers a la Generación Z: la diversidad tiene muchos nombres, pero un mismo fin (23 de septiembre 2021)

[<De los Baby Boomers a la Generación Z: la diversidad tiene muchos nombres, pero un mismo fin — Inese>](#)

Una 'generación Z' social, comprometida y creativa innova de la mano de AXA (9 de abril 2018)

[<Una 'generación Z' social, comprometida y creativa innova de la mano de AXA — Inese>](#)

<https://www.inese.es/un-selfie-a-la-generacion-z> (27 de diciembre 2017)

[<https://www.inese.es/un-selfie-a-la-generacion-z/>](https://www.inese.es/un-selfie-a-la-generacion-z/)

Santiago Villa: "Hay que reflexionar sobre cómo integrar las distintas generaciones en los modelos organizativos" (2 de julio 2021)

[<Santiago Villa: "Hay que reflexionar sobre cómo integrar las distintas generaciones en los modelos organizativos" — Inese>](#)

Empresas Y Formación De Equipos (17 de marzo 2022)

[<Empresas Y Formación De Equipos - Adecco Institute>](#)

Como las aseguradoras pueden ganarse a los consumidores de la generación Z (20 de abril 2020)

[<Como las aseguradoras pueden ganarse a los consumidores de la generación Z | Cálculo SA \(calcula-sa.es\) >](#)

Las Generaciones Digitales: El Nuevo Reto De La Industria Aseguradora

[<Las Generaciones Digitales: El Nuevo Reto De La Industria Aseguradora - INTERprotección - CNN>](#)

La generación (Z) que revolucionará el mundo (12 de septiembre 2019)

[<La generación \(Z\) que revolucionará el mundo - Seguros TV BlogSeguros TV Blog>](#)

Consejos para aprovechar la convivencia intergeneracional en la empresa (29 de abril 2014)

<[Consejos para aprovechar la convivencia intergeneracional en la empresa - El Blog de empleo de Fundación Adecco \(fundacionadecco.org\)](#)>

Convivencia generacional: un reto para las organizaciones (11 de noviembre 2019)

<[Convivencia generacional: un reto para las organizaciones | Randstad](#)>

El talento intergeneracional es la convivencia de diferentes generaciones (11 de febrero 2021)

<[El talento intergeneracional es la convivencia de diferentes generaciones \(yohumanize.com\)](#)>

5 Pautas para mejorar la convivencia intergeneracional

<[5 Pautas para mejorar la convivencia intergeneracional | Recursos Humanos, el portal del Capital Humano | Guia empresas recursos humanos peru \(infocapitalhumano.pe\)](#)>

Convivencia generacional: ¿Beneficia a la empresa? (12 de diciembre 2016)

<[Convivencia generacional: ¿Beneficia a la empresa? \(abc.es\)](#)>

<<https://blog.qwantec.com/mentoring-inverso>>

(28 de enero 2019)

Beneficios de los equipos intergeneracionales en empresas (20 de abril 2021)

<[Beneficios de los equipos intergeneracionales en empresas | Euroforum](#)>

Las tendencias en RRHH que dominarán en 2021: análisis de 12 artículos (18 de noviembre 2021)

<[Las tendencias en RRHH que dominarán en 2021: análisis de 12 artículos \(altamirahrm.com\)](#)>

5 tendencias de reclutamiento 2022 (19 de enero 2022)

<[5 tendencias de reclutamiento 2022 | Worky blog](#)>

10 tendencias de reclutamiento que las empresas en Latinoamérica deberían poner en práctica este 2022 (7 de abril 2022)

<[\(10\) 10 tendencias de reclutamiento que las empresas en Latinoamérica deberían poner en práctica este 2022 | LinkedIn](#)>

Previsiones y tendencias en Recursos Humanos para este 2021 (9 de diciembre 2021)

<[Previsiones y tendencias en Recursos Humanos para este 2021 \(iebschool.com\)](#)>

Reclutamiento de la Generación Z: 5 factores clave a considerar

<[Reclutamiento de la Generación Z: 5 factores clave a considerar - Trabajo Polar](#)>

Reclutamiento de próxima generación: preparar a la generación Z para el éxito

<[Reclutamiento de próxima generación: preparar a la generación Z para el éxito - Trabajo Polar](#)>

Políticas en Reclutamiento y Selección de Personal (12 de mayo 2016)

<[Políticas en Reclutamiento y Selección de Personal - Job Solutions](#)>

Diseña el plan de atracción de talento de tu empresa (15 de septiembre 2021)

<[Diseña el plan de atracción de talento de tu empresa \(sesamehr.es\)](#)>

AEBYS | (17 de junio 2021)

<[AEBYS |](#)>

Generación Z: claves para atraer a la generación del futuro

<[Generación Z: claves para atraer a la generación del futuro | Page Personnel](#)>



La generación Z en el mundo laboral, ¡descúbrela! (19 de junio 2021)

<[La generación Z en el mundo laboral, ¡descúbrela! | LaborFox](#)>

¿Qué es el Employer Branding? | Estrategia y Ejemplos

<[¿Qué es el Employer Branding? | Estrategia y Ejemplos - Iberdrola](#)>

Employer Branding. Qué es y cómo implementarlo

<[Employer Branding. Qué es y cómo implementarlo \(up-spain.com\)](#)>

10 consejos para redactar una oferta de trabajo

<[10 consejos para redactar una oferta de trabajo \(infojobs.net\)](#)>

Redactar Ofertas de Empleo: 3 Tips para Atraer Mejores Candidatos (27 de enero 2016)

<[Redactar Ofertas de Empleo: 3 Tips para Atraer Mejores Candidatos \(talentclue.com\)](#)>

5 "Trucos" Para Redactar Ofertas de Empleo y Atraer Candidatos Pasivos (10 de abril 2014)

<[5 "Trucos" Para Redactar Ofertas de Empleo y Atraer Candidatos Pasivos \(talentclue.com\)](#)>

7 fuentes de reclutamiento de personal

<[7 fuentes de reclutamiento de personal \(ips.com.mx\)](#)>

QUE SON LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

<[QUE SON LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO | Web Oficial EUROINNOVA](#)>

La importancia estratégica del reclutamiento (8 de mayo 2017)

<[La importancia estratégica del reclutamiento | Conexión ESAN](#)>

La importancia del proceso de reclutamiento selección de personal para lograr el éxito de tu empresa

<[La importancia del proceso de reclutamiento selección de personal para lograr el éxito de tu empresa - Empoderamia](#)>

Fuentes de reclutamiento internas

<[Fuentes de reclutamiento internas | 2022 | Economipedia](#)>

Cinco fuentes de reclutamiento externo

<[Cinco fuentes de reclutamiento externo \(rrhh.site\)](#)>

LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

<[LAS FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL \(pinguinodigital.com\)](#)>

Fuentes de reclutamiento externo: ¡conoce las más económicas! (8 de abril 2022)

<[Fuentes de reclutamiento externo: ¡conoce las más económicas! \(sesamehr.es\)](#)>

Nuevas tendencias en los procesos de selección de personal para el 2022 (15 de enero 2022)

<[Nuevas tendencias en los procesos de selección de personal para el 2022 - \(gsh.com.co\)](#)>

Conoce las nuevas tendencias de reclutamiento para el 2022 (30 de noviembre 2021)

<[Conoce las nuevas tendencias de reclutamiento para el 2022 \(talent2win.com\)](#)>

La experiencia de los candidatos en el reclutamiento

<[La experiencia de los candidatos en el reclutamiento - Superrhheroes \(sesametime.com\)](#)>

Cómo mejorar la experiencia de candidato

<[Cómo mejorar la experiencia de candidato | Guía y Consejos \(gdhumancapital.com\)](#)>

8 recomendaciones para mejorar la experiencia del candidato (16 de junio 2020)

<[\(2\) 8 recomendaciones para mejorar la experiencia del candidato | LinkedIn](#)>

La importancia de la experiencia en los procesos de selección y en la guerra de talentos (21 de abril 2019)

<[La importancia de la experiencia en los procesos de selección y en la guerra de talentos - MuyPymes](#)>

¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa? (12 de junio 2019)

<[¿Qué es el onboarding y cuál es su impacto en la empresa? - IPADE Business School](#)>

La importancia del Onboarding (20 de marzo 2020)

<[\(3\) La importancia del Onboarding | LinkedIn](#)>

La Gestion del Talento

<[La Gestion del Talento \(aec.es\)](#)>

Los 10 procesos que forman parte de la gestión del talento humano (9 de enero 2019)

<[Los 10 procesos que forman parte de la gestión del talento humano | APD](#)>

Gestión del Talento Humano | 5 ejemplos de éxito en las empresas (

<[Gestión del Talento Humano | 5 ejemplos de éxito en las empresas \(bizneo.com\)](#)>

¿Qué es la Gestión del Talento Humano y cuál es su importancia? (18 de marzo 2021)

<[¿Qué es la Gestión del Talento Humano y cuál es su importancia? \(unir.net\)](#)>

¿Qué es la Gestión del Talento Humano?

<[¿Qué es la Gestión del Talento Humano? - Instituto Europeo de Posgrado \(iep.edu.es\)](http://iep.edu.es)>

Onboarding, el Plan de Acogida de una empresa (20 de octubre 2021)

<[Onboarding, el Plan de Acogida de una empresa | GUIA | \(sesamehr.es\)](http://sesamehr.es)>

6 Pasos para la evaluación del talento (3 de mayo 2018)

<[6 Pasos para la evaluación del talento - Human Performance \(hpsconsultores.com\)](http://hpsconsultores.com)>

Evaluaciones del talento: Comportamientos y motivadores

<[Evaluaciones del talento: Comportamientos y motivadores \(coachingfactory.es\)](http://coachingfactory.es)>

Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa (3 de agosto 2018)

<[Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa | Recursos Humanos \(empredepyme.net\)](http://empredepyme.net)>

Evaluación del personal: métodos y 4 buenas prácticas (21 de enero 2022)

<[Evaluación del personal: métodos y 4 buenas prácticas \(appvizer.es\)](http://appvizer.es)>

Desarrollo del talento: Un desafío importante para las empresas (22 de abril 2022)

<[Desarrollo del talento: Un desafío importante para las empresas \(manutan.es\)](http://manutan.es)>

Desarrollo de Talento Humano en las Organizaciones

<[Desarrollo de Talento Humano en las Organizaciones \(bizneo.com\)](http://bizneo.com)>

Desarrollo del talento humano: claves para el desarrollo de talento

<[Desarrollo del talento humano: claves para el desarrollo de talento \(nevcoaching.com\)](http://nevcoaching.com)>

La promoción dentro de las empresas

<[La promoción dentro de las empresas - La Mente es Maravillosa](#)>

Métodos de formación en la empresa, ¿Cuáles son? (20 de marzo 2021)

<[Métodos de formación en la empresa, ¿Cuáles son? | Ideas Consultora](#)>

Formación en las empresas: los tipos de enseñanza y sus beneficios (3 de mayo 2018)

<[Formación en las empresas: los tipos de enseñanza y sus beneficios Noticias – Fundación General ULL](#)>

La importancia de la formación en la empresa

<[La importancia de la formación en la empresa \(redautonomos.es\)](#)>

Objetivos de un plan de formación. (24 de junio 2017)

<[Objetivos de un plan de formación - Babelia Blog \(babelia-formacion.com\)](#)>

Tipos de formación en la empresa (6 de mayo 2019)

<[Tipos de formación en la empresa | Gaudex Formacion](#)>

Ventajas de la formación presencial en empresas (12 de septiembre 2017)

<[Ventajas de la formación presencial en empresas - Babelia Blog \(babelia-formacion.com\)](#)>

Capacitación Virtual: Ventajas e inconvenientes (26 febrero de 2022)

<[Capacitación Virtual: Ventajas e inconvenientes - INTERNET YA](#)>

¿Qué significa la formación Blended Learning? (19 de mayo 2016)

<[¿Qué significa la formación Blended Learning? | Blog IM](#)>

Blended Learning o la formación semipresencial

<[Blended Learning o la formación semipresencial \(grupofemxa.es\)](http://grupofemxa.es)>

Liderazgo empresarial: ¿Qué es y cuál es su importancia?

<[Liderazgo empresarial: ¿Qué es y cuál es su importancia? \(crandi.com\)](http://crandi.com)>

Desarrollo del liderazgo

<[Desarrollo del liderazgo \(negociosdigitalesmovistar.com\)](http://negociosdigitalesmovistar.com)>

<<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/gran-renuncia-esta-creciendo-espana-que-preocupa-al-gobierno-asi-pretende-frenarla>>

(5 de mayo 2022)

Beneficios del trabajo híbrido para los colaboradores (8 de julio 2021)

<[Beneficios del trabajo híbrido para los colaboradores - Líder Empresarial \(liderempresarial.com\)](http://liderempresarial.com)>

## Raquel Trasobares Rodríguez

Licenciada en Psicología en la Universidad Ramón Llull. Especialidad en Organizaciones en el año 2005.

Máster en Gestión de Recursos Humanos en EADA en el año 2012.

Actualmente cursando el Máster en Dirección de Empresas Aseguradoras y Financieras en la Universidad de Barcelona en el año 2022.

Mi primera etapa profesional estuvo dedicada a dar soporte en el área de RRHH en una Multinacional del Sector del Gran Consumo. Ahí tuve la oportunidad de aprender y formarme adquiriendo una visión general de las principales funciones de un departamento de RRHH. Tras dos años, di el salto al Sector Asegurador y empecé a trabajar en el Grupo ARAG, Sucursal en España en el año 2005.

Durante estos años he crecido muchísimo personal y profesionalmente y desde el año 2015 soy la Directora del Departamento de Desarrollo Profesional, el área encargada de la Gestión del Talento. Mi responsabilidad es dirigir la gestión de las personas hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la Compañía mediante la atracción, el desarrollo y la retención del talento.

Soy una apasionada de las personas, de mi trabajo y de la Compañía a la que pertenezco.