

Employer branding y Bienestar Laboral en Organizaciones orientadas al Talento: Reestructurando la propuesta de valor al empleado

Javier López Crespo, EAE business School y Universidad de Barcelona

Maite Martínez, UAB

La batalla por el Talento (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2003) ha adquirido en estos tiempos postcrisis un elevado grado de exacerbación en todo el ciclo laboral, desde la atracción a la fidelización del mismo (Gadow, 2010). Que el talento es una de las principales ventajas competitivas en las organizaciones (Lewis & Heckman, 2006) y que éste es escaso en el mercado de trabajo, a pesar de las altas tasas de desempleo, es bien sabido por los *recruiters* y ampliamente investigado (Thunnissen, Boselie y Fruytier, 2013). Por ello, algunas organizaciones, aquellas que tienen una verdadera orientación al talento, están (re)planteándose su estrategia de *Employer Branding* y dentro de ella, su propuesta de valor al empleado (Ferri, 2016). La orientación al talento ha puesto en el centro del foco de la gestión en recursos humanos, los ecosistemas de trabajo, como todo el desarrollo de las Organizaciones Saludables (Wilson et al. 2004; Salanova, 2008, 2012) y el *well-being* del capital humano, dentro y fuera del entorno laboral. Hay evidencia de que el Bienestar Laboral, no solo se circunscribe a variables estrictamente laborales, sino que el comportamiento del trabajador fuera del trabajo tiene una influencia considerable en él, como por ejemplo en la relación del ejercicio físico y la productividad (De Miguel et al., 2011), en la conciliación de la vida laboral (Biedma & Medina, 2014), o en los beneficios sociales y la fidelización del talento (Vidal, Cordon & De la Torre, 2015).

Por todo ello, el objetivo de esta investigación fue desentrañar las políticas y acciones concretas que organizaciones de distintos sectores en Barcelona, multinacionales (63,6%) y medianas empresas (36,4%), están adoptando a corto medio plazo en su propuesta de valor al empleado.

Mediante metodología cualitativa, se realizaron dos Focus Group (N=27), donde participaron directores y consultores de Recursos humanos, con una experiencia media en la función de 23 años y una antigüedad media de 10,7 años. La pregunta principal versó sobre acciones concretas orientadas al talento y el por qué de la adopción de las mismas. Las sesiones de focus Group fueron grabadas con el consentimiento de los participantes, cubriendo el marco ético de la investigación, y analizadas tras su transcripción mediante el programa Atlas.ti.

Los resultados evidenciaron la transición de una política de recursos humanos de contención, típica de la crisis, a la centrada en el talento, bien es cierto que con distintas intensidades. Se destacó el cambio hacia un liderazgo positivo en detrimento del “*killer*”, la necesidad de recuperar los valores corporativos, planes de bienestar laboral y organizaciones saludables, inversión en compensación total y en formación y desarrollo, principalmente.

Palabras Clave: Bienestar Laboral, Marca de Empleador, Organizaciones Saludables, Recursos Humanos, Talento.

Referencias

- Biedma, J.M. & Medina, J.A. (2014). Impacto de la conciliación laboral y familiar en el desempeño organizativo. *Intangible Capital*, vol. 10, (3), p. 448-466.
- De Miguel, J.M; Schweiger, I; De las Mozas, O. & Hernández J.M. (2011). Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar. *Rev. De Psicología del Deporte. Vol 20. (2)*. Pp. 589-604.
- Ferri, L. (2016). *La Gestión del Talento en un Entorno de Crisis*. Alicante: Área de Innovación y Desarrollo.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas. La Gestión del Talento en Tiempos de Cambio*. Buenos Aires: Granica.
- Gubman, E. (2000). *El Talento como solución*. México: Mc Graw Hill.
- Lewis, R.E. & Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resources Management Review. 16*.pp. 139-154.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Harvard Business School Press.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva. En Vázquez, C. & Hervás G. (ed.). *Psicología Positiva Aplicada (2ª Ed.)*. Madrid: Alianza editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Towards a Healthy & Resilient Organization (HERO) Model validation. *Model. Group y Organization Management, (37)*. Pp. 785-822.
- Thunnissen, M.; Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management. (24)*. pp.1744-176.
- Vidal, M.D.; Cordon, E. & De la Torre, J.M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review. 46*. pp.14-36.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. & McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, pp. 565 –588.