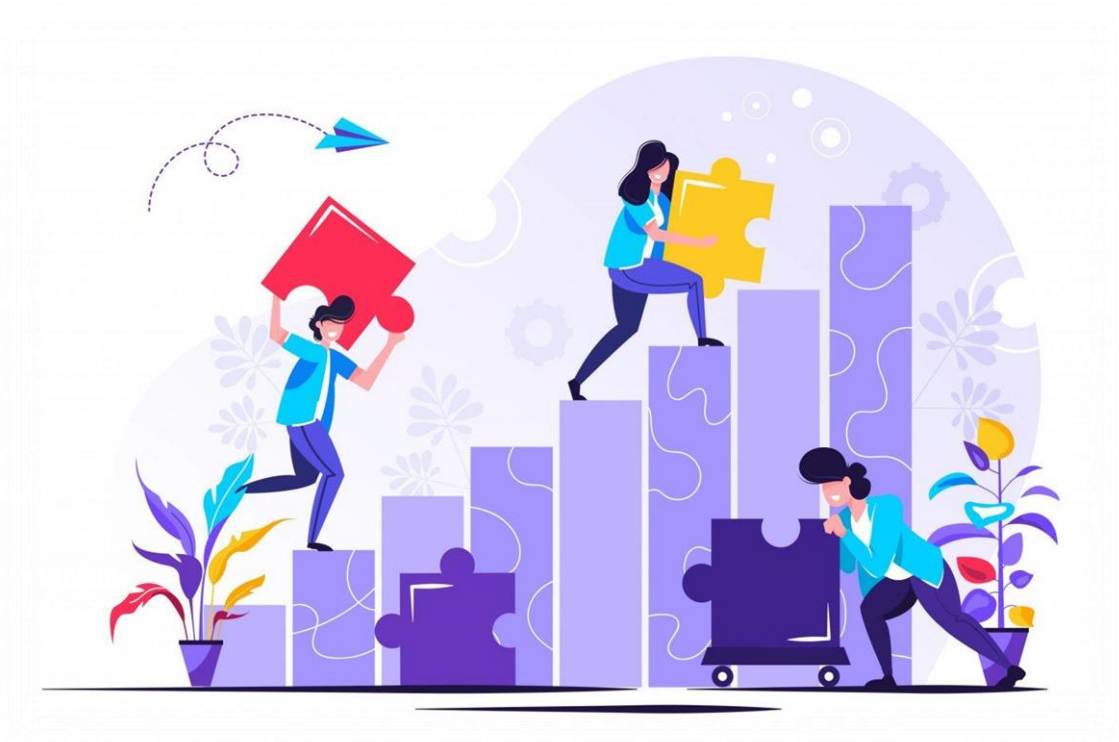


2021/ 2022

María Manzano Jara
DNI: 48730291F



PROGRAMA DE CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN UNA PYME

Tutora: Verónica Reboll Bueso

Master en Psicología del Trabajo, las organizaciones y los Recursos Humanos

Resumen

Toda organización está compuesta por personas, y son estas las que son el motor que genera los resultados. Es por eso que los empleados son la pieza clave del éxito, estos empleados son el talento humano que se debe potenciar, desarrollar y cuidar. El talento humano genera esa diferencia entre organizaciones. El propósito principal de esta intervención es generar un proyecto que se focalice en la retención y captación de talento en Pymes. Esta intervención pretende realizar intervenciones novedosas poniendo en el centro el bienestar del empleado ayudándose de las nuevas tecnologías. Esta propuesta de intervención enfocada en la organización HeuraFoods busca mejorar, captar y retener el talento humano, debido al rápido y exponencial crecimiento que ha tenido en los últimos meses. Este programa busca ser innovador y creativo dejando atrás metodologías tradicionales.

Palabras clave: Talento, retención, capital humano, intervención y crecimiento empresarial.

Abstract

Every organization is made up of people, and it is they who are the engine that generates results. That is why employees are the key to success, these employees are the human talent that must be empowered, developed and cared for. Human talent generates the difference between organizations. The main purpose of this intervention is to generate a project that focuses on the retention and attraction of talent in SMEs. This intervention intends to carry out innovative interventions focusing on the employee's wellbeing with the help of new technologies. This intervention proposal focused on the HeuraFoods organization seeks to improve, attract and retain human talent, due to the rapid and exponential growth it has had in recent months. This program seeks to be innovative and creative, leaving behind traditional methodologies.

Keywords: Talent, retention, human capital, intervention and business growth.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Marco teórico	3
1.2. Justificación y descripción de la empresa	7
2. OBEJTIVOS	12
3. METODOLOGÍA	13
3.1. Método	13
3.2. Procedimiento.....	14
3.3. Temporalización	19
3.4. Recursos	20
4. PRESUPUESTO	21
5. RESULTADOS ESPERADOS Y CONCLUSIONES.....	22
5.1. Valoración de las competencias adquiridas durante el cursado del máster	23
5.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM	26
6. REFERENCIAS	27
ANEXOS.....	29
ANEXO 1: Entrevista Semiestructurada con Dirección de RRHH	29
ANEXO 2: Check List diagnóstico empleados.....	30
ANEXO 3: Postevaluación y seguimiento	31
ANEXO 4: Check List “Nuevo empleado”	34
ANEXO 5: Encuesta satisfacción durante la inducción.....	35
ANEXO 6: Evaluación periódica de satisfacción de empleados	36
ANEXO 7: Competencias adquiridas durante el máster	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Marco teórico

Este Trabajo Fin de Máster se ha desarrollado siguiendo el interés y la temática de la captación y retención de talento humano en las organizaciones.

A lo largo de esta propuesta de intervención en empresa se pretende realizar una aportación eficiente a la Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

La propuesta que se ha desarrollado parte de la idea de crear entornos y organizaciones saludables, pensando tanto en el empleado como en la organización. Por lo que esta intervención es un eslabón crucial para que la empresa funcione eficaz y eficientemente logrando la captación y retención de talento.

El valor principal del que parte esta intervención es el “entorno saludable”. Great Place To Work (2015) señala como fundamental que la organización deba ser un entorno saludable y agradable donde trabajar. Esto abarca varios factores como son el personal, la cultura sólida de la organización, el clima de esta, así como los valores y objetivos que tenga y demuestre.

El motor que impulsa esta intervención no es otro que el de conseguir empresas saludables y consideradas excelentes lugares para el trabajo. Puesto que esas características generan múltiples beneficios a nivel organizacional y a nivel personal. (Great Place To Work, 2015)

Para conseguir todo lo comentado anteriormente se focaliza la atención en el talento humano y en como retenerlo. El talento es un concepto que engloba habilidades, conocimientos, características y experiencias previas que hacen destacar a la persona. (Lozano, 2007)

Una de las herramientas que destaca por su productividad dentro del entorno económicamente globalizado es el talento. (Mejía-Girado et al., 2013)

Este concepto tan importante como es el talento humano, no puede desarrollarse espontáneamente, pues se necesita de una estructura compleja para potenciar al empleado y perseguir el talento humano, indiferentemente de la posición que tenga dentro del rango de la organización. De este modo, una organización siempre debería potenciar el trabajo y

desempeño de su personal, provocando efectos en todos los eslabones productivos. (Mejía-Girado et al., 2013)

Cabe destacar que son muchas las aptitudes y actitudes que un trabajador puede desarrollar gracias a desarrollar el talento; trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia del diseño de trabajo, maximización del desempeño, entre otras. (Argyris, 1996)

Según Mejía-Guirado et al. (2013) la calidad de una empresa se reduce en la capacidad de mantener el talento a lo largo del tiempo de una forma prolongada.

El talento de cada individuo es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Estos tres elementos son clave en el desarrollo personal. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la focalización en mejorar el talento humano es potenciar el desarrollo de la organización. Por lo que aunque sea un concepto individual tiene trazas colectivas y comunitarias. Es decir, potenciar de manera individual da lugar a crear una base de talento. Sin olvidar que el nacimiento de todo este concepto está en la interacción del empleado con sus capacidades y la organización. (Alles, 2005)

Tras el análisis del concepto clave que abarca esta propuesta, se pasa a lo más relevante, ¿Cómo se gestiona el talento? ¿Cuál es la mejor forma de actuar? ¿Las organizaciones realmente cumplen con sus valores y misiones respecto al talento? Pues es cierto que hay una tendencia a confiar en el trabajador y darle valor cuando todo es “fácil”, es decir, cuando todo fluye y hay época de bonanza y desarrollo, pero cuando los tiempos y los números son malos, hay tendencia a deshacerse del trabajador como si de un gasto más se tratase. (Casado, 2011)

La gestión del talento consiste en manejar el conocimiento, reconocer y estimular el talento de las personas, para que el individuo actúe innovando y desarrollando. Esta gestión trata de adaptar el talento a la empresa y al entorno. (Lozano, 2007)

Las organizaciones que creen en sus empleados y basan su gerancia por y para ellas, y no solo a corto plazo buscando resultados a fin de mes, son las que obtienen resultados más eficientes y sostenibles. En ocasiones se encuentran dificultades a la hora de gestionar el talento debido a su escasez por envejecimiento de la población, mayor complejidad laboral, las crisis laborales, el entorno, profesionales diferentes. (Casado, 2011)

Es por ello que es tan importante la gestión del talento y captación del mismo, para que haya un resultado innovador que cubra las futuras necesidades de la empresa.

Para gestionar el talento hay que hacer que estas personas sean conocedoras de sus capacidades y crean en ellas. También es imprescindible que la organización los detecte y valore, ya que han de ser tratados como bienes escasos y valiosos. Invertir en encontrar, capacitar, valorar y potenciar talentos que benefician la empresa, es invertir en un futuro competitivo. (Lozano, 2007)

No hay un talento único o ideal, sino que depende de varios factores. El perfil de cada empresa determina el talento que se busca. Por tanto es un concepto que interacciona con habilidades, conocimientos, inteligencia, actitud, carácter, experiencias, etc. Y ese talento depende de factores como las exigencias del rol, las influencias de procesos psicológicos, el contexto y los valores de la organización. (Lozano, 2007)

La mentalidad que debe tener la empresa exitosa consiste en alcanzar los objetivos a partir de los talentos, y para ello los líderes deben estar comprometidos. Estos pasan a trabajar con enfoque diferente, donde la persona no es un recurso sustituible. (Michaels, 2003).

Para dicha gestión atenderemos a competencias como la creatividad, capacidades fundamentales, aptitudes, actitud, valores, conocimientos, conductas, autoconciencia, autorregulación, empatía socialización. Se ha de tener en cuenta también las competencias emocionales. (Lozano, 2007)

La administración de la empresa debe estar dirigida, independientemente de su naturaleza y tamaño, hacia la propia supervivencia, innovación y desarrollo (Lozano, 2007). Es importante identificar, atraer y retener personas talentosas para crear equipos que den resultados. Lo más importante de la empresa es lo que hace que esa empresa funcione, y se puede creer que es el cliente, pero para que el cliente siga unido debe haber un equipo detrás, y esa es la clave del funcionamiento de la empresa, los empleados.

Es por ello que los procesos de gestión humana deben ser formales y estructurados dentro del valor estratégico de la organización, de ahí que se plantee esta intervención (Lozano, 2007).

Bajo esta línea, y tras comentar el concepto de talento humano, para Prieto (2013) gestionar talento es un procedimiento estratégico relacionado con la conservación del talento.

Como dice Serna (2009), las organizaciones tienen la labor de captar y retener el talento humano, ya que, entienden que son un aspecto clave. Lo que debe hacer una empresa para conservar el talento humano es invertir en el desarrollo de talento. A medida que la organización vaya realizando acciones, aumentará el compromiso con la organización y dando como resultado una permanencia.

Las personas con talento evolucionan y crecen según la oportunidad de progresión que se les permite. Prieto (2013) indica que el talento humano es un recurso valioso para todo tipo de empresa y se debe saber gestionar adecuadamente. Para ello se debe atender a la captación, retención y desarrollo.

Veras y Cuello (2005) tratan la captación del talento humano como un reto para la organización. Este reto alberga desde el reclutamiento y selección de personal hasta su incorporación y formación del camino profesional.

A esto se ha de añadir que Prieto (2013) indicaba que la retención de personal es un proceso que genera permanencia de talento y compromiso en la empresa a través de incentivos. Por otro lado, también señala que es necesario un plan para dicha retención orientada exclusivamente a las personas categorizadas como de talento, ya que son recursos difíciles de reemplazar.

Esta retención se produce, además, consiguiendo un entorno de confianza y dando paso a que los jefes pasen a ser líderes generadores de cambio por medio del ejemplo. (Lozano, 2007)

A día de hoy son cada vez más las organizaciones que buscan formación para mejorar y modificar la gestión del talento, ya que están convencidas de que necesitan tener el mejor talento en su empresa para ser más competitivas.

Dentro del sin fin de puertas que abre el talento, la creación de un mercado interno de talento, buscar al trabajador pasivo (no busca trabajo activamente, pero participa en foros, conferencias, etc.), conseguir guiar al trabajador dentro de su carrera profesional/personal, y conseguir un ambiente atractivo entre otras muchas, son aspectos claves que se tendrán en cuenta para la creación del programa. Pues todo gira en torno al cambio constante, al entorno cambiante y a la evolución. (Casado, 2011)

La intervención basada en la captación y retención del talento debe guiar las acciones que involucran la formación y el desarrollo continuo. (Lozano, 2007)

1.2. Justificación y descripción de la empresa

La empresa sobre la que se ha creado la propuesta de intervención abordando la captación y retención de talento, teniendo en cuenta el marco teórico tratado anteriormente, es una empresa definida como PYME (pequeña y mediana empresa), en este caso es categorizada actualmente como mediana empresa.

Esta organización llamada HeuraFoods y cuya razón social es Foods For Tomorrow S.L., está orientada al sector alimenticio sin carne, tiene actualmente ochenta trabajadores y una facturación de 17 millones de euros en activo en el ejercicio de 2021.

Fue fundada en un coworking en Barcelona por dos jóvenes en 2017. En sus inicios la organización contaba con todos empleados, cosa que fue cambiando muy rápidamente hasta tener ochenta trabajadores cinco años después. Hubo un crecimiento rápido de la demanda, de productos y servicios, así como del aumento de empleados y expansión a nivel nacional e internacional.

Actualmente HeuraFoods tiene su sede y centro de trabajo en Barcelona, pero tiene expansión por todas las comunidades autónomas del territorio nacional, además de estar presente en quince países diferentes. Los valores que han impregnado la cultura de dicha organización han sido la sostenibilidad, el cambio social, la salud y la herencia mediterránea. (Foods For Tomorrow, 2017)

La misión que persigue HeuraFoods es la de crear un cambio en el sistema alimenticio con opciones sostenibles, saludables y ricas. Persiguen el objetivo de usar la tecnología para hacer frente a uno de los principales retos humanitarios del siglo XXI: alimentar a una población que demanda cada vez más proteína. (Foods For Tomorrow, 2017)

A día de hoy, tras cinco años de crecimiento rápido e inesperado, se plantea conseguir un adecuado y productivo organigrama, así como unos empleados con oportunidades de mejorar, desarrollarse e innovar. Se pretende seguir la evolución y crecimiento de la empresa de una

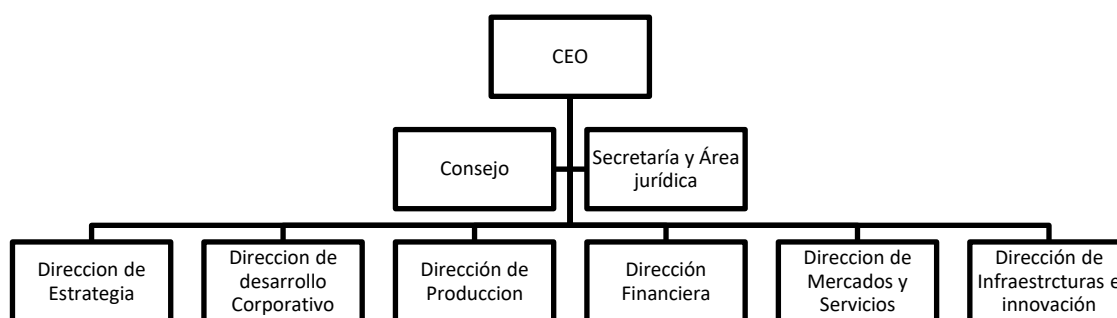
forma más consciente y pudiendo llegar a realizar bien la gestión de la variedad de productos y demandas del cliente.

Referente al organigrama, se ha observado que durante estos cinco años ha ido variando hasta conseguir una estructura menos difusa que al principio. Al inicio las tareas eran distribuidas entre los dos únicos empleados, y conforme se fueron necesitando diferentes puestos se recurrió al reclutamiento, pero sin definir bien el puesto. Actualmente, ya se han creado departamentos y se ha establecido un organigrama (Figura 1) que permite la atención al cliente, una adecuada producción en aumento, la evolución y cubrir ciertas necesidades. (Foods For Tomorrow, 2017)

Sin embargo, debido al crecimiento rápido y la falta de definición de los puestos, HeruaFoods necesita atraer y captar talentos para cubrir aquellos empleos y tareas que no están bien gestionadas, así como generar un plan de retención de estos. Pues para dicha organización el talento humano permite cumplir con sus valores estratégicos y misión. (Foods For Tomorrow, 2017)

Figura 1

Organigrama actual HeuraFoods



Tras abordar la necesidad existente de intervención en captación y retención de talento, es importante explicar el porqué de esta necesidad y contextualizarla.

Definir qué es una Pequeña Y Mediana empresa (en adelante PYME) es primordial para contextualizar dicha situación. HeruaFoods categorizada como mediana empresa tiene

características y dimensiones prefijadas que la distinguen a nivel financiero y ocupacional. (López y Lenardón, 2016)

Estas PYMES son organizaciones con cultura, intereses y valor estratégico, como cualquier otra organización. Se trata de entidades independientes, que están en su mayoría fuera del mercado industrial debido a las grandes inversiones que se necesitan y por las limitaciones de legislación respecto al volumen de trabajo y de personal.

Entre los requisitos para categorizarse como PYME se atiende a la facturación y número de empleados. Gran mayoría de estas organizaciones operan con subcontratas, lo que permite llevar a cabo el trabajo de manera más rentable, contribuyendo también así a la economía. (López y Lenardón, 2016)

Como se observa en la Tabla 1 (Europea, 2014) dentro del concepto de PYME, existe subcategorías. Estas son: microempresa, pequeña empresa y mediana empresa. Heurafoods actualmente pertenece a esta última categoría, mediana empresa.

Tabla 1

Subcategorías PYME

	Empleados	Balance general anual
Microempresa	<10	≤ 2 millones de euros
Pequeña	<50	≤ 10 millones de euros
Mediana	<250	≤ 43 millones de euros

Las pequeñas y medianas empresas son importantes en la economía del país, es por ello otra de las razones importantes por las que realizar intervenciones de este tipo.

Como dice López y Lenardón (2016), hay dos orígenes distintos de estas empresas, el familiar, que no es el caso estudiado en esta intervención, que poseen una gestión donde el único objetivo es la supervivencia de le empresa sin prestar atención al capital o inversión en crecimiento, y por otro lado, las que se originan como empresas con una correcta organización y estructura donde hay una real gestión.

Respecto al crecimiento rápido y exponencial de la marca presentada debemos indicar varios aspectos, ya que es un factor importante en el camino que ha llevado la organización.

De 2017 a 2022 se produjo un crecimiento tanto interno como a nivel económico. Pasó de 2 empleados en 2017 a 80 en 2022, y de tener una facturación de 100.000€ en 2017, a 17 millones en el ejercicio de 2021. Esto superó todas las estadísticas iniciales, por lo que llevó a una gestión, en ocasiones, que denominamos como “tapar parches”, es decir, acciones o estrategias que se iban tomando según surgían problemas o necesidades, pero sin tener una estructura sólida detrás.

Este crecimiento rápido es influido por el crecimiento de clientes, talento, financiación, facturación y rendimiento empresarial. (Aguilera y Puerto, 2012)

El crecimiento organizacional se define como el proceso de una organización que mejora sus estrategias y va alcanzando las metas propuestas. Para que HeuraFoods continúe el crecimiento y obtenga los resultados esperados debe haber un crecimiento a nivel interno, es así donde entra el papel que se pretende hacer a través de este TFM. Blank (2002) lo define como un objetivo integro, donde las organizaciones buscan crecer, cuyo objetivo final es obtener un beneficio que les permita ser rentables, crear una imagen positiva, desarrollar el bienestar institucional y garantizarlo.

Otros autores como Cardona y Cano (2005), expresan el crecimiento como el proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna. Charan (2004), destaca aspectos muy interesantes a nivel de talento, ya que enlaza el crecimiento, el talento y la retención de talento.

La importancia que reside en esta temática y en esta intervención se basa en especial en la teoría constructivista de Piaget. Donde las personas construyen la realidad en la medida que interactúa con el mundo. Cada persona es constructora de su propio conocimiento y realidad. Este proceso implica la interacción con valores, creencias, actitudes, modos de pensar y actuar. (Lozano, 2007)

Este enfoque permite un desarrollo competitivo del ser humano, ya que nuestro desempeño laboral está reflejado en las propias estrategias personales de cada uno, lo que permite incidir sobre ello y desarrollar un conocimiento.

Para el desempeño profesional, en primer lugar se debe considerar el desarrollo como individuo, ya que es la base de su competencia profesional (Lozano, 2007). De ahí la importancia de que el personal que se encarga de la gestión del talento conozca el proceso del comportamiento individual y social de las personas.

Debido a las necesidades comentadas, se pretende elaborar un programa de intervención que sirva de modelo para Pymes con características semejantes a la organización propuesta. Este modelo propuesto encaja actualmente en muchas empresas, ya que hace referencia a aquellas organizaciones que son pequeñas o medianas, y que en un período corto de tiempo han sufrido un crecimiento exponencial e inesperado. Normalmente, este crecimiento se ha visto influido por la introducción de las tecnologías en las nuevas formas de trabajo. Este crecimiento ocurre muchas veces sin tener un plan interno desarrollado.

Por otro lado, las organizaciones deben ser capaces de implicar e involucrar al personal, pues los buenos resultados dependen de los empleados y de la gestión interna, por ello es importante invertir en la captación y retención de talento. Se tienen en cuenta los siguientes aspectos: (Lozano, 2007)

- Conectar a la persona con el valor estratégico y la cultura, para que todos remen en la misma dirección.
- Ser claro, transparente y coherente con las acciones y sus razones. Hacer que la motivación envuelva todos los pilares de la organización.
- Evaluar a las personas y el clima organizacional.
- Adecuados estilos de liderazgo que motiven y fortalezcan el trabajo.

Dentro de este gran mundo del talento humano, se han desarrollado diversas teorías y métodos que influyen actualmente. A través del Mantra del Talento de Casado (2011) se entiende “el modelo de las cuatro I”, es decir; identificación de necesidades de talento, investigación de fuentes diversas de este, incorporación de talento individual y colectivo, y su integración. Este modelo será la base que influirá a gran escala en la creación del programa.

La propuesta para el TFM ha surgido debido al gran crecimiento de empresas y startup. Estas empresas pasan rápidamente de tener un organigrama simple, debido a sus pocos empleados, al aumento de empleados, funciones y roles. Si sucede esto y no hay una estrategia, tanto el

rendimiento y la productividad de la organización, como el bienestar de sus empleados se ven afectado. (Salanova et al., 2019)

Por último, añadir que para que todo este engranaje funcione en la organización debe haber una experiencia buena, motivadora y humana, escapando de la gestión arcaica y tradicional. Esto dará lugar a que la organización genere atracción frente a la competencia, sobresaliendo así ante el resto. (Gubman 2000)

En resumen, la propuesta de intervención nace tras el análisis realizado en HeuraFoods, las dificultades que se presentan y que dan sentido a la siguiente intervención son principalmente que dicha empresa ha tenido un crecimiento rápido tanto económico como a nivel interno sin un plan consistente y sólido que permita que ese crecimiento sea óptimo, una falta de determinación de roles y tareas, tampoco existe un plan de gestión del talento, también se debe redefinir el organigrama y potenciar el talento que ya hay para promocionarlo.

2. OBEJTIVOS

El objetivo principal consiste en diseñar un programa de intervención que atienda a la captación y retención de talento en una empresa que se categoriza como PYME, y que a su vez, está sufriendo un crecimiento rápido y exponencial. En concreto, este objetivo principal trata de elaborar un proyecto de intervención para la empresa HeruaFoods.

Como objetivos específicos se encuentran los siguientes:

- Usar técnicas no tradicionales de reclutamiento para perfiles que encajen con la cultura de la organización, evitando perfiles no deseados o que posteriormente abandonen.
- Establecer técnicas que atraigan al empleado a querer trabajar en la organización y lo mantengan.
- Formalizar las características del perfil del candidato.
- Implantar un valor estratégico y motivar para que los empleados se sientan parte de ello y no como algo externo a ellos
- Tener constancia de los conocimientos, aptitudes y habilidades de los empleados, así como responsabilizarnos de generar un espacio para que se compartan esos conocimientos y la empresa crezca unida.
- Desarrollar la carrera profesional del empleado y la formación interna.

3. METODOLOGÍA

3.1. Método

La necesidad de este programa ha surgido tras contactar con el CEO y su consejo. Se realizó un intercambio de opiniones sobre diferentes puntos débiles y aspectos a mejorar y cambiar que están estrechamente relacionados con el talento humano de la empresa y la desestructurada organización de RRHH que poseen.

La metodología seguida es la siguiente:

- Realización de una entrevista semiestructurada (Véase en Anexo 1) de elaboración propia, pero tomando referencias de Calderón Pacheco (2019) con el Director de Recursos Humanos (pertenece al departamento de Dirección de Estrategia). Dicha entrevista se hace para obtener una información amplia del estado de la organización, es decir, para obtener un escáner del estado de los empleados y de la empresa. Nos permite partir en la intervención desde un punto de conocimiento.
- Entrega de Check List (Véase en Anexo 2) a la plantilla; En primer lugar charla y comunicado de la importancia y propósito de realizar esta tarea, a continuación se pasa la tarea a todos los empleados, y por último se vuelve a reunir a todos los participantes y se le explican los resultados y las futuras acciones que se van a llevar a cabo para cambiar (Survey Feedback).

El Check List es fundamental, pues permite conocer cómo se sienten todos los empleados respecto a las medidas de la empresa. Además, permite ver qué aspectos flojean, y realmente si se actúan como se cree que se hace. Dicha tarea es de elaboración propia.

Una vez se tengan los resultados de la entrevista y de la tarea (Check List), junto con los objetivos que planteamos, la propuesta será comunicada y difundida tanto a través de una charla corta, como a través de un comunicado a través del email interno de la organización y de la plataforma de la misma.

- Tras la recogida de datos y comunicación de resultados, se comienzan a realizar las tareas para llevar a cabo todos aquellos objetivos planteados. Dichas tareas/actividades serán explicadas en el apartado 3.2 (Procedimiento).

- Por último, al igual que se realiza un evaluación previa, también se hace una evaluación al finalizar el programa. El motivo de esta evaluación reside en comprobar la eficacia y efectividad del programa, tanto al acabar como al a cabo de los tres meses. Dicha evaluación y postevaluación es de elaboración propia tomando referencia a Merchán (2018), (Véase en anexo 3).

El programa está destinado principalmente a la organización HeruaFoods y a todos sus empleados, independientemente del puesto que ocupen en el organigrama.

El proyecto tendrá lugar *on the job*, pues esta modalidad permite que los cambios producidos tengan relación con la actividad laboral de los empleados. Por lo tanto, la localización principal será la sede principal de HeuraFoods en Barcelona.

3.2. Procedimiento

- Fase de recogida de información

Para tener una base sobre la que desarrollar las acciones se comienza con la recogida de información sobre diferentes aspectos, como son las necesidades reales (pre-evaluación de la situación). Para ello se tiene un primer contacto con la Dirección de Recursos humanos a través de una entrevista semiestructurada (Véase en Anexo 1) en modalidad presencial. Para concluir con la recogida de información se realizan focus group, en la que por grupos, dependiendo del área, se mantienen entrevistas semiestructuradas.

Tras las entrevistas, se pasa un Check list (véase en Anexo 2) a todos los empleados para la obtención de una información amplia y general. Al analizar las entrevistas y los resultados de la Check list se comprueba si se necesita recabar más información sobre algún dato concreto, si fuese necesario se mantienen entrevistas personales o grupales con las personas del área correspondiente. Si no fuese necesario, se comunican los resultados del análisis que se ha llevado a cabo, Survey Feedback, y se plantean los siguientes pasos a seguir.

Para acabar con la primera fase de recogida de información se deben comunicar los resultados de la pre-evaluación. En primer lugar, se lleva a cabo una reunión presencial junto al director de Recursos humanos y el CEO. Posteriormente, se comunican los resultados, los propósitos y los objetivos a toda la plantilla. El comunicado de la reunión y sus resultados se hacen

mediante el correo corporativo, y a través de la intranet de la organización, así como en los tableros.

Al comunicar los resultados se introducirá con la situación en la que se encuentra la organización, los objetivos que se plantean y las diferentes medidas que se pretenden tomar. Además, se realizará la explicación y formación de las medidas a llevar a cabo. Se les comentará que habrá nuevos empleados y los departamentos que acogerán a estos nuevos empleados. Siempre abordando la reunión de manera positiva hacia un crecimiento en común. Esta fase consta de 20 horas de trabajo repartidas en dos semanas.

- Fase de intervención:

En esta fase se trabajará sobre diferentes aspectos que tendrán la base en los objetivos anteriormente planteados de la intervención. Las horas de trabajo destinadas son 231 aproximadamente. Las tareas que se realizarán son:

→ Reestructuración del organigrama: (16 horas de trabajo aproximadas) Se actualizará el organigrama y reestructurará según las necesidades. Dicho organigrama siempre será creado en base a los valores de la empresa, permitiendo una comunicación horizontal y un liderazgo transformacional.

Una vez rediseñado, todo empleado conocerá y entenderá el organigrama. Siempre estará de manera visible en la zona común, esto permitirá que cada persona perciba sus roles y los de los demás, generando un clima saludable y generando que los empleados opten por quedarse en la organización. Una vez realizada la reestructuración del nuevo organigrama junto con los responsables de cada departamento, se hará una sesión explicativa breve donde se explicará a la plantilla el nuevo organigrama. Esta sesión se llevará a cabo de manera grupal con una breve duración y con un posterior almuerzo para que se generen lazos entre la plantilla.

→ Inbound Recruitment (Tomado como referencia Solans (2018): (64 horas de trabajo aproximado) Consiste en hacer a través del marketing una experiencia mucho más humana para los futuros clientes y empleados. Se trata de atraer a los futuros candidatos ideales. Esto se realizará a partir de la técnica Inbound, hace que sean los candidatos los que se acerquen a la organización gracias al contenido de calidad generado. Permite atraer y enamorar a los candidatos.

Esta técnica permite que la organización destaque y avance, pues publicar ofertas en páginas de búsqueda de empleo y esperar que la gente aplique no es rentable. Nos permitirá minimizar la dependencia de los canales de pago, aumentando los gratuitos como nuestra web y las RRSS, ahorrando en recursos y presupuestos

La atracción de candidatos se realizará a través de *employer branding*. Nuestra estrategia consiste en atraer empleados de calidad que encajen con nuestra cultura de empresa, para ello se trabajará en crear una imagen de empresa que siga el valor estratégico, misión y cultura que se desea.

Se realizarán tareas de renovar la página web con contenido fresco y acorde a la misión y valores (pudiendo realizar videos de un día en la oficina, actividades *outdoor*, recursos ofrecidos como prácticas universitarias, inclusión a la diversidad laboral, ayudas para compaginar vida privada-vida laboral, clases de inglés, etc.) Esto es un recurso fresco y actual que permite atraer al empleado. Además, se mostrarán comunicará el propósito, pues atraerá a las personas a nivel emocional.

A esto se ha de añadir que se hará una inversión en RRSS, como Instagram, dándose a conocer no solo como una organización que presta un servicio, sino como un organismo que quiere ir más allá y dar un cambio al mundo. Por lo que hace participes a un target más joven a través de Instagram con campañas de publicidad, videos, actividades interactivas entre el seguidor y la organización, dando a conocer sus implicaciones en eventos, y rompiendo con mitos y tradiciones.

También se creará una base de datos valiosa que en el futuro permitirá cubrir puestos en tiempo record.

Por último se elaborará una guía para tratar a los candidatos, ya que debemos hacerlos embajadores de la marca, sean o no seleccionados. Por eso es imprescindible crear una guía para que la experiencia del candidato sea inolvidable.

La guía de la experiencia del candidato contemplará:

1. Atracción: A partir del *employer branding* comentado.
2. Software de gestión: es la herramienta que permite gestionar todos los procesos de selección y reclutamiento. Se creará un software que permita un reclutamiento

centralizado y digitalizado, donde el candidato tenga toda la información en un mismo sitio y en la nube.

El software automatizará acciones. Tareas como dar la bienvenida o despedida, ocupan mucho tiempo y no generan realmente valor a la empresa, pero si generan valor al candidato mejorando su experiencia, por lo que se generarán correos de finalización del proceso de selección y de cada una de las fases del proceso de selección.

3. Generar ofertas que tengan información sobre lo que le atrae al candidato: cultura, horario, flexibilidad, desarrollo de carrera, beneficios, etc. Además de que estén compuestas de formularios cortos y sencillos, siempre sean *Mobile responsive* e incluya datos de contacto.

→ Proceso de selección: (40 horas de trabajo aproximado) Para realizar una buena selección de personal ante una vacante libre o una creación de un nuevo puesto de trabajo, se debe realizar antes de todo una reunión con un interlocutor válido, es decir, con la persona que supervisa a la persona que ocupará el puesto. Él nos realizará una descripción del puesto (competencias clave, tareas, etc.). Además, para la posterior selección se deben tener clara la cultura organizacional alrededor del puesto, los proyectos existentes, y la posible evolución de carrera para ese puesto. Se debe tener un análisis detallado del puesto para comenzar con la selección.

Se realizarán sesiones por departamentos para resaltar las características ideales de los perfiles que se buscan atraer. Se creará unos perfiles básicos sobre los que se debe partir para la futura selección. Para ello se realizará un intercambio de ideas con cada uno de los departamentos para definir este perfil siguiendo los nuevos objetivos y necesidades.

Es importante puntualizar que en primer lugar la organización siempre se va a plantear si alguien del actual equipo puede posicionarse en ese puesto, eso evitará gastar tiempo y dinero en buscar alguien de fuera, además fomentará el desarrollo de carrera del talento de la empresa, generando motivación y desarrollo.

Para llevar a cabo esta tarea se utiliza información de las siguientes fuentes; la web (debe estar actualizada), notas de prensa, actuales y antiguos empleados, y responsables y supervisores.

La formación que se dará para la selección de los candidatos reclutados atenderá a la siguiente guía:

1ºCriba: Llamada telefónica donde se primará la experiencia diferente e inolvidable siguiendo los siguientes aspectos; presentación clara y concisa, motivo de contacto, repaso rápido del cv y coordinación de entrevistas. Esta llamada tendrá un protocolo a seguir

2ºEntrevista: presentación, y estructuración de la entrevista, repaso en profundidad del cv, tareas, responsabilidades, conocimientos requeridos, motivación, que valora positivamente la empresa, condiciones. También se puede hacer evaluaciones (por competencias, aptitudes, conocimientos y personalidad)

3ºInforme

4ºCierre del proceso

5ºInformar a todos los candidatos del fin del proceso (vía correo electrónico y telefónica al seleccionado).

→ Proceso de socialización “Pack de Bienvenida”: (32 horas de trabajo aproximado) Una vez que el candidato es seleccionado, se debe llevar a cabo una inducción a la empresa. Esto hará que el empleado asimile la cultura de la organización, se motive e integre la organización como parte de él. Esto influirá en su decisión de continuar en la organización.

Para llevar a cabo el proceso de socialización, se atenderá a una guía estructurada que los empleados deberán conocer. Se seguirá una Check list “del nuevo empleado” de elaboración propia (véase en Anexo 4), donde se deberá ir realizando cada una de las tareas y funciones sin que se olvide ninguna. Este Check list ayuda a Recursos Humanos a tener una organización para la incorporación del personal. Es importante que desde el primer día se sienta apoyado y reconfortado por el equipo. Se le obsequiará con un pack de bienvenida con merchandaising de la empresa (bolígrafos, botella reutilizable de agua con el logo, mochila para llevar el ordenador o tableta, etc.).

A pesar de seguir un Check list, se tiene el compromiso de individualizar la llegada del empleado según sus capacidades, habilidades, potencial, desempeño y evolución que realizará el supervisor y el reclutador.

El proceso del Check List se llevará a cabo por un supervisor que le guiará en su proceso de adaptación comprendiendo las tareas del Anexo 4.

- Desarrollar carrera profesional individual: (55 horas de trabajo aproximado) Se reserva un porcentaje económico de la organización para este fin, ya que encaja con el plan estratégico y de valor que permite que el talento dentro de la empresa crezca y motive al empleado. Esta capacitación se realizará durante el tiempo de la jornada que se establecerá para ello. Permite desarrollar la plantilla y generar un plan de sucesión y reciclaje laboral, mejorando el capital humano. Se realiza formación tanto de competencias como de habilidades.

- Evaluaciones periódicas de satisfacción de los empleados: (24 horas de trabajo aproximado) Se tendrá en cuenta si están cumpliendo con sus objetivos, la conciliación del trabajo y la vida, la satisfacción personal, los beneficios, el desempeño, etc. (Véase en Anexo 5 y 6) Esto permitirá saber individualmente como están nuestros empleados y tratarlos como personas con sus situaciones específicas. Haciendo que la empresa adquiriera unos empleados motivados, valiosos y con sentimiento de comprensión. Se realizará cada seis meses. Ambas evaluaciones, de desempeño y de satisfacción, son creadas a partir de Merchán (2018).

- Fase de seguimiento

Una vez acabada la intervención se realiza una evaluación para observar si los cambios realizados tienen eficacia (Véase en Anexo 3). Esta evaluación se dará en dos tiempos, primero al acabar, y en un segundo momento tras tres meses de la intervención para realizar el seguimiento.

Se volverá a tener entrevistas semiestructuradas tanto con el director de RRHH, como *focus group* y los supervisores de departamento. Si fuera necesario también con empleados. Además se les pasa una evaluación a los empleados a través de la intranet de la organización. 20 Horas aproximadas de trabajo.

3.3. Temporalización

El programa de captación y retención de talento humano contemplará tres fases:

- La 1º fase pertenece a la recogida de la información y exposición de resultados. Tendrá una duración máxima de dos semanas, en la que se distribuirán las reuniones y

sesiones según disponibilidad y necesidad. Con un total de 20 horas de trabajo para realizar las evaluaciones.

- La 2º fase engloba la intervención. Comprende 29 sesiones aproximadamente, distribuidas a lo largo 6 meses con una frecuencia de 1 o 2 a la semana durante 5-6 horas. Puede haber variaciones o modificaciones si es oportuno. Un total de 231 horas.
- La 3º fase consiste en el seguimiento. Tiene la finalidad de comprobar los resultados del programa y prevenir ciertos descuidos, hábitos o errores que se están cometiendo sin intención. Constará de 4 sesiones, distribuidas al acabar (2 sesiones de aproximadamente 5 horas de trabajo cada una), y a los tres meses (2 sesiones de aproximadamente 5 horas de trabajo cada una). Además, siempre se mantendrá el contacto para cualquier duda o dificultad. En la última sesión se evaluará y comparará la eficacia del programa.

El proyecto durará 10 meses aproximadamente (271 horas), incluyendo la fase de seguimiento. Tras esos 10 meses se valorará si ha concluido definitivamente la intervención. Se llevará a cabo en horario laboral. Se puede ver el cronograma en la Tabla 2.

Tabla 2

Cronograma

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fases										
Pre-evaluación										
Plan de acción										
Post-evaluación										

3.4. Recursos

Los recursos materiales que se necesitarán son; folios, protocolos elaborados, las evaluaciones realizadas, y material informático (software, ordenadores, proyector).

Los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la intervención son dos profesionales graduados en psicología y con formación en el máster de psicología del trabajo y los RRHH. Así como todos aquellos trabajadores implicados en la intervención.

4. PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para llevar a cabo en dicha intervención se refleja en la Tabla 3. Se puede encontrar la tasación económica tanto de los recursos materiales como de las horas trabajadas.

Tabla 3

Presupuesto

Productos	Euros	Total
Creación de material físico (folios, impresión, encuadernación, carteles)	120€	120€
Proyector + pantalla	110€/u	110€
Software	1.500€	1.500€
Pack Bienvenida	200€ (10€/u)	200€
Contenido en RRSS	700€	700€
Horas de trabajo	271horas (40€/hora)	10.840€
Total		13.470€

*U= Unidad

NOTA: Se pretende obtener una subvención para hacer frente a este presupuesto. A nivel estatal se encuentran subvenciones que pueden encajar en nuestro programa., como por ejemplo el Bono Kit Digital, que permite usar gratis durante un año el software de RRHH de Bizneo RH. Por otro lado, hay subvenciones que ofrecen ayudas para actuaciones del Programa Estatal de Promoción del Talento y su Empleabilidad, en el marco del Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación. Y el programa “30 plus” que se compone de ayudas para nuevo personal mayor de 30 años. También se deben tener presentes las diferentes ayudas que pueden ofrecer la Caixa Bank y el Banco Santander.

Además, en Cataluña, donde se encuentra la sede de la organización, hay unas subvenciones para fomentar la atracción y mantenimiento de la empresa. Esta subvención se basa en

financiar contratos indefinidos subvencionados durante un año y contratos en prácticas para personas jóvenes con titulación. Esta actuación está impulsada y subvencionada por el Departamento de Empresa y Trabajo a través del SOC, y financiada al 100% por el Fondo Social Europeo como parte de la respuesta de la Unión Europea.

5. RESULTADOS ESPERADOS Y CONCLUSIONES

Tras implantar este programa se espera cumplir con los objetivos marcados. Además de crear crecimiento humano en la empresa, también se espera que tenga correlación positiva con el aumento de la producción, del desempeño, calidad y de las ganancias.

Por otro lado, este programa permitirá que la organización tenga una buena imagen, y sea considerada como un sitio ideal donde trabajar. Por lo tanto, se espera que tras esta intervención la empresa sea más atractiva para la población, tanto a nivel laboral, como de servicios ofrecidos.

Otros aspectos que pueden ocurrir son los siguientes:

- Aumento de la plantilla en calidad y en cantidad.
- Aumento de los servicios requeridos (expansión demográfica)
- Reducción de costes para buscar a empleados, ya que son ellos los que acuden a la organización.
- Aumento de proyectos innovadores, debido a una mejora en el organigrama y una mayor estructuración que permite que los departamentos sepan de sus objetivos y roles y se comuniquen entre ellos.
- Mejora de la internalización de la cultura y valores por parte de todo el personal, así como una mejora del clima, del vínculo laboral y de la comunicación entre todos los departamentos

Tras la revisión teórica realizada para este TFM queda reflejada la importancia de esta temática en el éxito de las organizaciones, y lo latente que aún está. Ya que la mayoría de veces se tiene un doble discurso sobre la gestión de personas. Un discurso hace referencia a que las personas son el máximo atractivo de la empresa, y el segundo cuando se prescinde de los empleados cuando las cosas van mal. (Casado, 2011)

Justo como señala Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es un tema relativamente nuevo y delicado para las organizaciones. Estas suelen limitarse en muchas situaciones. La empresa se debe a la cultura, a su estructura, al contexto ambiental, la tecnología, entre otras. Sin embargo, con el paso del tiempo, las empresas están decidiendo invertir en sus empleados y verlos como socios estratégicos para maximizar su rendimiento y el de la organización.

Como propuesta extra a la intervención, una vez cumplimentado con los objetivos marcados, se pueden añadir medidas según los requerimientos y progreso de la organización. Por otro lado, este programa de intervención podría extrapolarse y servir como modelo de intervención en retención y captación de talento para otras empresas con características similares, siempre con entrevistas previas e identificando las dificultades y características de las empresas objeto.

5.1. Valoración de las competencias adquiridas durante el cursado del máster

Las competencias del máster a valorar se encuentran desarrolladas en el Anexo 7. La valoración de partida, es decir, la realizada al inicio del máster, como la evaluación final se observa en la Tabla 4. En dicha tabla se encuentra la evolución y el aprendizaje que se ha realizado de cada una de las competencias.

Tabla 4

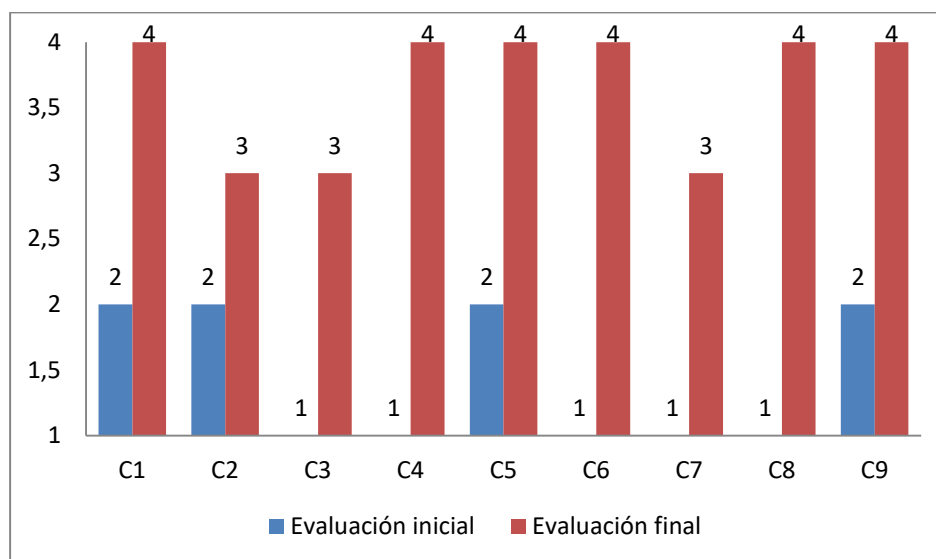
Evaluación inicial y final de competencias

Competencias	CE1	CE2	CE3	CE4	CE5	CE6	CE7	CE8	CE9
Evaluación inicial	2	2	1	1	2	1	1	1	2
Evaluación final	4	3	3	4	4	4	3	4	4

Por otro lado, en Gráfica 1 se puede realizar una comparación más visual de la evaluación por competencias. La columna azul representa el conocimiento que se tenía previo a realizar el máster, y la columna roja hace referencia a los conocimientos obtenidos tras finalizar el máster.

Gráfica 1

Comparativa competencias iniciales y finales



Como queda reflejado en la Tabla 4 y en la Gráfica 1, en todas las competencias ha habido un desarrollo positivo respecto al aprendizaje. Es decir, los objetivos de aprendizaje y desarrollo profesional y personal se han llevado a cabo con éxito.

A continuación se va hacer una descripción más profunda del progreso de las competencias adquiridas y evaluadas:

CE1: Esta competencia fue tomando forma tras la asignatura Trabajo y Salud Ocupacional, ya que al realizar y corregir varios ejercicios prácticos en clase me permitieron comprender los modelos y teorías importantes para la psicología de la salud y la ergonomía. Anteriormente solo había visto de manera teórica algunas pinceladas en la asignatura Psicología del trabajo y las organizaciones del grado.

Al acabar el máster me encuentro con unos conocimientos estables y sólidos sobre la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía, esto me permite tener más confianza en el mundo laboral a la hora de enfrentar ciertas situaciones.

CE2: Previa a la asignatura Trabajo y Salud Ocupacional donde desarrollé los conocimientos actuales, pude tener una base tras la asignatura Psicología del trabajo y las organizaciones del grado, donde tuvimos que realizar en grupo un programa de intervención en una organización. Sin embargo, tras realizar la asignatura del máster me di cuenta de la cantidad de detalles y procesos que desconocía.

El trabajo final de la asignatura del máster me permitió terminar de afianzar y aprender diferentes técnicas sobre la investigación básica. Tema que desde ese momento me interesó en abundancia.

CE3: Previa a la asignatura Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional, no tenía esta competencia desarrollada, puesto que en el grado de psicología a penas se imparten esos conocimientos, pero posterior a las clases teóricas y casos presentados en clase, pude aprender sobre nuevas tendencias, estrategias y modelos de liderazgo positivo.

Me parecieron muy interesantes las competencias que nos proporcionaron los profesores, ya que son totalmente útiles a diario en tu vida laboral.

CE4: Al igual que en la competencia anterior no tenía conocimiento sobre esta competencia, ya que en el grado en Psicología no nos adentramos en la psicología positiva. Tras la asignatura Psicología organizacional positiva he aprendido los conceptos importantes de esta línea psicológica, así como los recursos y prácticas que permiten tener este enfoque positivo. El enfoque que se ha llevado en todo momento en este máster me ha permitido apreciar de una manera diferente la psicología positiva, puesto que anteriormente por desconocimiento no terminaba de entenderla, pero tras estar rodeada de grandes profesionales he aprendido a valorarla.

CE5: Esta competencia la desarrollé en la asignatura Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad. Como en otras competencias, aquí también poseía una base de la asignatura Psicología del trabajo y las organizaciones del grado en psicología, por lo que no partía de una base confusa. En el máster he aprendido la importancia del clima y la cultura, así como estrategias para gestionar dichos conceptos. El trabajo final en grupo me ha permitido conocer el punto de vista de mis compañeros, y las tareas que ellos pondrían en práctica en un supuesto caso, eso me ha permitido abrir mis conocimientos hacia cosas desconocidas.

CE6: Previa a la asignatura Técnicas de Gestión de Recursos Humanos no tenía ninguna base. Tras realizar esta asignatura he aprendido tanto a implantar técnicas como a interpretar los resultados. Esta asignatura me ha aportado un abanico de instrumentos para utilizar en mi vida laboral. Considero que el trabajo final, y los casos prácticos vistos en cada una de las clases, han sido el determinante para que adquiriera los conocimientos de manera sólida.

CE7: Se desarrolló en la asignatura Prácticas Organizacionales Saludables, pues anterior a esta asignatura, la base era nula, no se tenía idea ni dominio sobre las técnicas concretas. Al cursar esta asignatura, y sobre todo al realizar el trabajo final, aprendía diferentes formas de intervención, diferentes perspectivas y estrategias, y también las herramientas y puntos de vistas que proponían mis compañeros.

CE8: Se trabajó en la asignatura Intervención Psicosocial en el Trabajo. Anteriormente tenía bastante desconocimiento, pero tras finalizar el máster cuento con herramientas de evaluación e intervención aprendidas en dicha asignatura tras las clases teóricas, ejercicios prácticos y trabajo final. He aprendido a identificar factores psicosociales que pueden ser riesgo en el trabajo y en la salud, así como las técnicas para compensar esos posibles efectos negativos.

CE9: Esta competencia la he adquirido tras el desarrollo de todas las asignaturas del máster. Partía de una base tras cursar el grado de Psicología, pero realizar el máster me ha aportado un pensamiento más analítico, crítico y amplio que antes no poseía.

Al empezar el máster no contaba con experiencia laboral en este sector, solo con una base teórica muy limitada, por lo que cursar este máster me ha permitido abrir mis horizontes teóricos y prácticos.

5.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM

Las transferencias de conocimientos al ámbito profesional y en esta ocasión al TFM, son destacables. La realización de este máster ha llevado a que como profesional tienda hacia una orientación de la psicología positiva, aspecto que anteriormente no cobraba mucho interés en mí por puro desconocimiento. Este aspecto queda reflejado en cada una de mis intervenciones, ya que siempre están envueltas en detalles que reflejan la psicología positiva.

Esta formación de máster me ha llevado a anclar mis conocimientos, ponerlos en práctica y transferirlos al terreno de juego, aspecto que en el grado se encontraba de manera débil. Que las asignaturas sean impartidas por profesionales que están actualmente en activo hace que me haya empapado de ideas frescas, nuevas, así como de prácticas eficaces debido a su experiencia.

A pesar de que las horas de prácticas en empresa han sido cortas, han repercutido positivamente en la asimilación de conceptos en el ámbito profesional.

En definitiva, cada clase magistral, conferencia o formación realizada por el equipo que compone el máster ha permitido que salga con unos conocimientos amplios y muy prácticos de la psicología del trabajo y los RRHH, y sobre todo con un pensamiento psicológico positivo, que hace que todo lo aprendido fluya y me permita en un futuro poner todos mis conocimientos en práctica en el ámbito profesional y en este TFM.

6. REFERENCIAS

- Aguilera, A., y Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, (32), 1-26.
- Alles, M., Desarrollo del talento humano basado en competencias, Montevideo, Ediciones Granica, 2005, ISBN 9506411239, pp. 58-114.
- Argyris, C. (1996). *Organizational learning II. Theory, method, and practice*.
- Blank, B.L. (2002). *La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico* (3ª ed.). Cali: Artes Gráficas del Valle.
- Calderón Pacheco, V. Ú. (2019). La ventaja de protocolizar los procesos de socialización y desvinculación en una Empresa del sector cerámico.
- Cardona, M. & Cano, C. A. (2005). Territorio, Ciclo de vida y Estructura empresarial: *Un puente en la industrialización regional* (p. 24). Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Casado, J. M. (2011). *El mantra del talento: la cutting edge en gestión de personas*. Grupo Planeta Spain.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial* (pp. 67, 229). Barcelona: Empresa Activa.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Europea, U. (2014). Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014 por el que declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado (Texto pertinente a efectos del EEE).
- Foods For Tomorrow, 2017. *HeruaFoods*. <https://heurafoods.com/es>
- Great Place To Work (2015). *¿Por qué medir el clima y la cultura organizacional? Ventajas Competitivas de Las Mejores Empresas para Trabajar*. Recuperado de: http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/P_AO_FINAL.pdf

- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. McGraw-Hill.
- López, J., & Lenardón, F. R. (2016). ¿Qué es una PYME? Recuperado de: <https://pymencasa.wordpress.com/que-es-una-pyme>.
- Lozano, L. J. C. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista escuela de administración de negocios*, (60), 147-164.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11.
- Merchán, M. (2018). *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global* [Tesis doctoral, Universidad de Chile]. Repositorio Institucional Universidad de Chile
- Michaels, E. (2003). *La guerra por el talento*. Editorial Norma.
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2019). Organizaciones saludables. *Una mirada desde la psicología positiva (1ª ed.)*[*Healthy Organizations. A look from positive psychology*]. Aranzadi.
- Serna, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. EOI Escuela de Organización Industrial.
- Solans, T. G. (2017). Inbound Recruiting. La metodología que está revolucionando el reclutamiento. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (122), 28-32.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de gestión humana en la República Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad INTEC.

ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista Semiestructurada con Dirección de RRHH

Tomado como referencia Calderón Pacheco (2019)

1. ¿Tiene la empresa Política de Recursos Humanos? SI/NO.
Explica:
2. ¿Existe proceso de inducción, socialización e integración? SI/NO
3. ¿Hay protocolos de bienvenida para el nuevo empleado? SI/NO
¿Cuáles?
4. ¿Cuenta la empresa con sistemas de retención de talento? SI/NO
5. ¿Cuándo hay una vacante libre cual es el procedimiento que se lleva a cabo?
Explica:
6. ¿Cuándo se produce la selección de un nuevo candidato que se hace?
Explica:
7. ¿Hay un tutor o supervisor en el proceso de adaptación del nuevo empleado o una vez se le enseña la tarea ya va de manera autónoma? SI/NO
8. ¿Se le da inducción específica de su puesto de trabajo? SI/NO
9. ¿Se le proporciona inducción de la organización y otras áreas? SI/NO
10. ¿Se produce desarrollo de carrera de los empleados? SI/NO ¿Cuál?
11. ¿Cómo se lleva a cabo cuando alguien cambia de puesto?
Explica:
12. ¿Qué beneficios tienen los trabajadores? ¿Los conocen y hacen uso de ellos?
Explica:
13. ¿Esos beneficios están definidos de manera formal? SI/NO
¿Existe un buen clima laboral? ¿Tienen información sobre la percepción personal de los empleados? Explica:
¿Qué actividades o proyectos se hacen para promover el buen clima? Explica:
¿Dónde se encuentra la misión visión y valores de la empresa? Explica:
14. ¿Los empleados tienen constancia del organigrama y sus roles? ¿Esta visible? SI/NO
15. ¿Hay puestos libres o necesidad de cubrir? SI/NO ¿Cuáles?
16. ¿Hay intranet o comunicación interna? SI/NO

ANEXO 2: Check List diagnóstico empleados

Instrucciones: Entregar la plantilla a cada uno de los empleados de manera física. Se les convoca para que realicen el check list. Deben contestar a las afirmaciones según su experiencia señalando con una cruz las opciones (si, no, n/c). De elaboración propia.

AFIRMACIÓN	SI	NO	N/C
En la entrevista previa a la incorporación me dieron información sobre la organización, las condiciones, oportunidades, etc.			
Tuve un proceso de inducción y adaptación con un tutor o mentor			
El primer día de trabajo me enseñaron las instalaciones			
Solo tuve inducción para mi área de trabajo			
En mi proceso de integración conocí el organigrama y las funciones			
En el proceso de incorporación me mostraron otras áreas y departamentos			
Tuve una presentación con mis compañeros y directivos			
Me dieron a conocer las reglas no formales de la organización (celebraciones, tradiciones, etc.)			
Conocí los bonos y beneficios de empleado			
Tuve formación especializada sobre mi trabajo			
Se me informó sobre el protocolo de integración y se llevó a cabo			
Tuve información sobre las tareas que debía realizar			
Tuve feedback sobre las tareas que realicé			
La inducción fue durante las primeras semanas de trabajo			
Conozco las oportunidades de carrera dentro de la empresa			

ANEXO 3: Postevaluación y seguimiento

Instrucciones: Los empleados cumplimentaran estas preguntas respondiendo en escala tipo Likert del 1 al 5. Siendo 5 “siempre” y 1 “nunca”. Siempre partiendo de la percepción comparativa entre antes del programa y ahora. Tomado como referencia Merchán (2018)

- El ambiente laboral es mejor desde que comenzó el programa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Hay comunicación abierta y fluida en el departamento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Hay comunicación abierta y fluida entre departamentos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Participo en actividades extra laborales con los compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Comunico mis problemas a mis supervisores o RRHH

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me siento escuchado cuando lo requiero

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- La organización se preocupa por mi desarrollo de carrera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me interesa la formación que se me ofrece

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Solicito formación sobre mis intereses

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me considero productivo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tengo adaptabilidad con el equipo de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tengo feedback de mis tareas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tu trabajo y tareas están acorde con tus expectativas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Encuentra dificultades para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares y actividades personales

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Te sientas parte de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me siento identificado con los valores , misión y objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

(Para el que lo precise)

- El primer día de trabajo me informaron del protocolo de inducción

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Sentí que tenía toda la información necesaria para llevar a cabo mis tareas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- El supervisor que se me destinó me apoyo en todo momento y dio feedback permitiendo la adaptación y progreso

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- En el proceso de reclutamiento sentí que encajaba con la organización

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- La página web y RRSS me parecen atractivas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- En el proceso de selección sentí que la organización me brindó toda la información sobre las condiciones, beneficios, horarios, misión, y detalles.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Aspectos a mejorar, cambiar o eliminar: _____

ANEXO 4: Check List “Nuevo empleado”

Instrucciones: Cuando hay una nueva integración en la plantilla RRHH sigue esta guía para asegurarse de que el nuevo empleado ha recibido toda la información necesaria en su inducción. El encargado de realizar esta tarea deberá ir marcando con una cruz cuando ya haya realizado la tarea el “Si”, y dejando en blanco la casilla del “No y del “Si” cuando aún no se haya realizado. Dicha tarea es de elaboración propia.

TAREAS A REALIZAR EN SUS PRIMEROS DIAS	SI	NO
Presentación ante el equipo de su departamento		
Proporción de un equipo de trabajo (así como tutoriales de software y plataformas)		
Proporción de materiales corporativos (Welcome Pack que estará en su zona de trabajo)		
Conocer zona de trabajo		
Conocer diferentes departamentos		
Dar información sobre historia de la empresa, visión, misión , valores		
Presentar el organigrama corporativo y funciones		
Dar a conocer nuestros clientes y objetivos		
Explicar acceso a intranet y plataforma corporativa		
Dar a conocer derechos y obligaciones		
Dar a conocer normas no formales y tradiciones de equipo		
Mostrar información de a dónde y cómo acceder ante problemas, dudas, obtención de bonificaciones, etc.		
Dar a conocer los protocolos de seguridad y riesgos laborales		
Tener feedback de las tareas que va realizando		
Tener un correo de bienvenida		
Manual de bienvenida		
Tarjeta o manera de “fichar” en la empresa		
Presentación de horarios y facilidades del comedor		
Explicar la forma de comunicación interna (tablones y plataforma)		
Encuesta de satisfacción de la inducción		

ANEXO 5: Encuesta satisfacción durante la inducción

Instrucciones: Rellene y califique las siguientes cuestiones atendiendo a su proceso de integración en la organización. Realizada con la referencia de Merchán (2018).

1. ¿La empresa le ha ofrecido toda la información necesaria para sentirse parte de ella?
2. ¿La empresa le ha ofrecido toda la información para llevar a cabo sus labores de manera autónoma?
3. Cuente de manera breve aspectos a destacar positivamente en su proceso de inducción
4. Cuente de manera breve aspectos a destacar negativamente o mejorables en su proceso de inducción
5. ¿Se ha sentido perdido, con dudas y sin saber qué hacer en sus primeros días?
6. ¿Su supervisor atendió bien sus intereses? ¿Se sintió guiado?
7. ¿Se cumplió el protocolo de inducción que le comentaron previa a su incorporación?
8. ¿Qué le ha parecido su periodo de formación y adaptación? ¿La duración y evolución te ha parecido correcta?
9. ¿La información dada en el primer día de trabajo es suficiente?
10. ¿Del 1 al 10 como evaluaría la calidad y seguridad de la información dada?
11. ¿La inducción general ha sido suficiente?
12. ¿La inducción específica ha sido suficiente?
13. ¿Se le ha brindado información de tallada sobre las funciones del puesto?
14. ¿Le han brindado ayuda y buen clima los compañeros del mismo departamento? ¿y de otros?
15. ¿Cómo fue la presentación y relación con sus compañeros?
16. ¿Percibió buen clima laboral? ¿por qué?
17. ¿Se siente respaldado por RRHH en su proceso de integración y formación?
18. Comenta brevemente aspectos de mejora en el proceso.

ANEXO 6: Evaluación periódica de satisfacción de empleados

Instrucciones: Cada seis meses el empleado cumplimentara estas preguntas respondiendo en escala tipo Likert del 1 al 5. Siendo 5 “siempre” y 1 “nunca”. Tomado como referencia Merchán (2018).

- El ambiente laboral es bueno

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Hay comunicación abierta y fluida en el departamento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Hay comunicación abierta y fluida entre departamentos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Participo en actividades extra laborales con los compañeros

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Comunico mis problemas a mis supervisores o RRHH

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me siento escuchado cuando lo requiero

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- La organización se preocupa por mi desarrollo de carrera

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me interesa la formación que se me ofrece

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Solicito formación sobre mis intereses

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me considero productivo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tengo adaptabilidad con el equipo de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tengo feedback de mis tareas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tu trabajo y tareas están acorde con tus expectativas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Encuentra dificultades para compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares y actividades personales

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Te sientas parte de la empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Me siento identificado con los valores , misión y objetivos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Aspectos a mejorar, cambiar o eliminar: _____
- Beneficio no económico que le gustar recibir de la empresa: _____

ANEXO 7: Competencias adquiridas durante el máster

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos