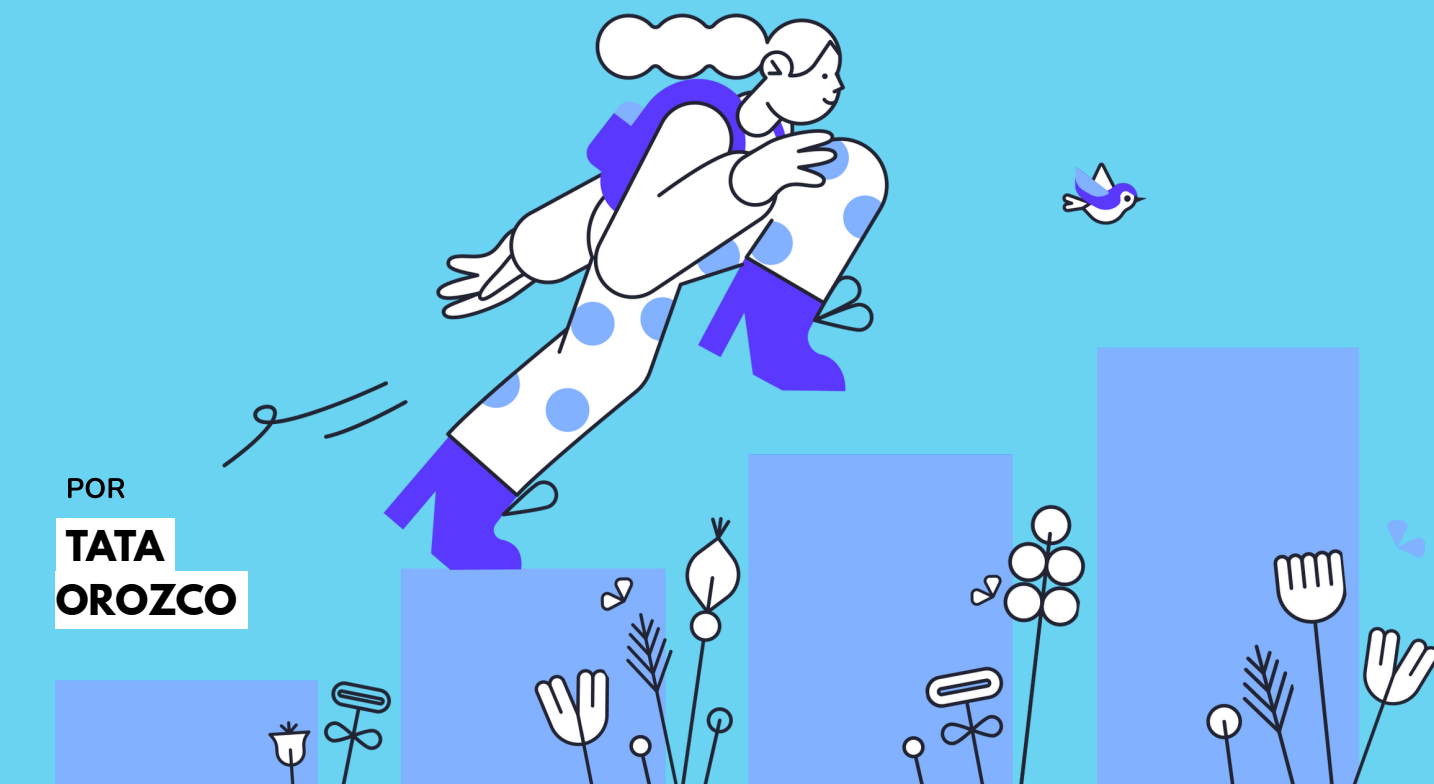


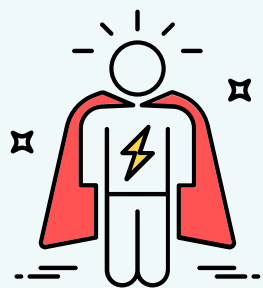
# El Viaje del Talento<sup>©</sup>

Una Guía *Heroica* para Gestionar la Fuerza Laboral Moderna



POR

**TATA  
OROZCO**



# Tabla de Contenido



1

Introducción

2

El desafío

3

La fusión de dos conceptos poderosos

4

Descripción y herramientas para la implementación práctica de cada etapa

5

Ventajas del modelo frente a enfoques tradicionales

6

El valor de los Fractional HR en la implementación

7

Reflexión final y conclusión

8

Sobre la Autora: Tata Orozco



# Introducción

En el entorno empresarial moderno, la gestión eficaz del talento se ha convertido en un desafío estratégico clave, especialmente frente a la crisis de la fuerza laboral y las cambiantes expectativas de las nuevas generaciones. La creciente insatisfacción laboral, la alta rotación de empleados, y la dificultad para atraer y retener talento cualificado son síntomas de un sistema que necesita urgentemente un replanteamiento.

El Viaje del Talento© es un enfoque innovador que fusiona dos modelos clásicos: el Ciclo de Vida del Empleado y el Camino del Héroe. Esta fusión no solo recontextualiza la gestión del talento dentro de un marco narrativo poderoso, sino que también ofrece una guía práctica para atraer, desarrollar y retener a los talentos de manera más efectiva. El modelo responde directamente al problema de la desconexión entre las estrategias tradicionales de recursos humanos y las necesidades y aspiraciones de la fuerza laboral moderna.

El modelo propuesto se estructura en siete etapas fundamentales: Atracción, Selección, Onboarding, Desarrollo, Consolidación y Pivote, y Salida. Aunque similares al Ciclo de Vida del Empleado, distan desde la esencia en algunos principios fundamentales que desarrollaremos a lo largo del texto.

Cada una de estas etapas se aborda desde una perspectiva integral que tiene en cuenta las necesidades tanto de la empresa como del talento. A través de este enfoque, se garantiza que los talentos no solo sean eficaces en sus roles, sino que también se sientan inspirados y motivados a contribuir al éxito a largo plazo de la organización.

Este ebook explora en detalle cada etapa del Viaje del Talento©, ofreciendo estrategias, herramientas y métodos para su implementación efectiva, y muestra cómo este enfoque puede abordar la crisis de la fuerza laboral, mejorando la gestión del talento en las organizaciones.

## El Desafío:

# Las Expectativas de las Nuevas Generaciones y la Amenaza en Aumento de una Crisis Laboral

Las expectativas de las nuevas generaciones están transformando profundamente el panorama laboral. Cada vez más jóvenes talentosos optan por carreras no convencionales, como ser influencers, youtubers, tiktokers, infoproductores, o dedicarse al comercio electrónico, en lugar de seguir trayectorias laborales tradicionales. Este fenómeno refleja un cambio fundamental en sus prioridades: valoran la autonomía y la capacidad de definir su éxito sin depender de un empleador. Pero más allá de la búsqueda de libertad, estos jóvenes desean aportar soluciones a las problemáticas del mundo actual, utilizando sus plataformas y conocimientos para generar un impacto positivo.

Perfiles emergentes como los Nuevos Nihilistas y los Reduccionistas encapsulan esta incertidumbre y su búsqueda de sentido. Por ejemplo, un 55% de los millennials globales están descontentos con la democracia, un 57.3% están preocupados por la inflación, y un 60% de las emisiones proyectadas para 2030 provendrán de la producción textil, lo que impulsa a un 64% de los encuestados a comprar más productos locales. Estos datos subrayan cómo la incertidumbre y la búsqueda de un propósito impactan profundamente las decisiones laborales y de consumo de estas generaciones. No solo buscan independencia financiera, sino que sacan su capa de héroes comprometidos con causas que consideran fundamentales para el futuro de la sociedad y el planeta.

## El Desafío:

# Las Expectativas de las Nuevas Generaciones y la Amenaza en Aumento de una Crisis Laboral

Las expectativas de las nuevas generaciones están transformando profundamente el panorama laboral. Cada vez más jóvenes talentosos optan por carreras no convencionales, como ser influencers, youtubers, tiktokers, infoproductores, o dedicarse al comercio electrónico, en lugar de seguir trayectorias laborales tradicionales. Este fenómeno refleja un cambio fundamental en sus prioridades: valoran la autonomía y la capacidad de definir su éxito sin depender de un empleador. Pero más allá de la búsqueda de libertad, estos jóvenes desean aportar soluciones a las problemáticas del mundo actual, utilizando sus plataformas y conocimientos para generar un impacto positivo.

Perfiles emergentes como los Nuevos Nihilistas y los Reduccionistas encapsulan esta incertidumbre y su búsqueda de sentido. Por ejemplo, un 55% de los millennials globales están descontentos con la democracia, un 57.3% están preocupados por la inflación, y un 60% de las emisiones proyectadas para 2030 provendrán de la producción textil, lo que impulsa a un 64% de los encuestados a comprar más productos locales. Estos datos subrayan cómo la incertidumbre y la búsqueda de un propósito impactan profundamente las decisiones laborales y de consumo de estas generaciones. No solo buscan independencia financiera, sino que sacan su capa de héroes comprometidos con causas que consideran fundamentales para el futuro de la sociedad y el planeta.

La pandemia aceleró este cambio, llevando a muchos jóvenes a cuestionar su propósito en el trabajo. Este cuestionamiento no es trivial; es una reflexión sobre cómo sus esfuerzos laborales pueden contribuir a resolver desafíos globales. Aquellos que aún no han encontrado un propósito claro podrían hallarlo si las empresas adoptan una misión superior que impacte positivamente su entorno, la sociedad y el planeta.

Frente a este panorama, las empresas enfrentan un desafío significativo para atraer y retener a estos talentos clave y ofrecerles un escenario en el que puedan ejercer su rol de héroes y contribuir con soluciones que resuenen con sus valores personales. Las estrategias tradicionales, como bonos navideños, llevar el perrhijo a la oficina o días libres adicionales funciona temporalmente como campañas promocionales que se activan y desactivan pero al final, resultan insuficientes y desconectadas de las verdaderas motivaciones de estas generaciones. Si las organizaciones no logran ofrecerles un escenario adecuado donde expandir su talento y cumplir con su misión, estos jóvenes seguirán buscando otras vías para ejercer su rol de héroes, buscando escenarios alternativos donde puedan tener un impacto significativo.

Aquí es donde el Viaje del Talento© se convierte en una herramienta poderosa. Este enfoque ofrece a los talentos un escenario donde pueden expandir sus habilidades y contribuir de manera significativa a la sociedad y al planeta. Al adoptar este modelo, las empresas no solo podrán captar y fidelizar a los mejores talentos, sino también inspirarlos a comprometerse plenamente con su labor, ayudando a construir un futuro más sostenible y con propósito para todos.

# Marco Teórico:

## El Ciclo de Vida del Empleado y el Camino del Héroe

### EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO

El Ciclo de Vida del Empleado es el modelo tradicionalmente utilizado en Recursos Humanos para mapear la experiencia del empleado desde su primer contacto con la organización hasta su salida. Este ciclo comprende diversas etapas que son fundamentales para gestionar, desarrollar, y retener el talento dentro de la empresa. A continuación, se detallan las principales etapas del Ciclo de Vida del Empleado:

**Atracción:** La empresa desarrolla una estrategia para atraer candidatos potenciales. Aquí se destacan la cultura organizacional, los beneficios, las oportunidades de crecimiento, y otros factores que hacen que la empresa sea un lugar deseable para trabajar.

**Selección:** Involucra la identificación y evaluación de candidatos adecuados para las posiciones abiertas en la empresa. Este proceso incluye la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de currículos, entrevistas, y la selección de los mejores candidatos.

**Onboarding:** Este es el proceso de integración del nuevo empleado a la empresa. Se les proporciona la información y el entrenamiento necesario para que puedan desempeñar su rol de manera efectiva, cubriendo aspectos como políticas de la empresa y formación específica del puesto.



**Desarrollo:** Los empleados reciben oportunidades de formación continua y desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Esto incluye cursos de formación, oportunidades de aprendizaje, y programas de mentoría.

**Retención:** Se implementan estrategias para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos, incluyendo programas de reconocimiento, beneficios y compensaciones competitivas, y desarrollo de carrera.

**Desvinculación:** Este proceso se refiere a la separación del empleado de la organización, ya sea por renuncia, jubilación o despido. Incluye entrevistas de salida, transferencia de conocimiento, y la finalización de las formalidades administrativas.

## EL CAMINO DEL HÉROE

Es un modelo narrativo universal desarrollado por Joseph Campbell en su obra "El héroe de las mil caras". Campbell observó que, a lo largo de las historias de distintas culturas, se repiten personajes y situaciones que, de manera simbólica, reflejan aspectos de la psique humana. Influenciado por las ideas de Carl Gustav Jung, quien creía en los arquetipos como reflejos de distintos aspectos de la mente humana, Campbell argumentó que estos patrones son una manifestación del inconsciente colectivo. Los personajes arquetípicos como el héroe, el mentor, la sombra (o némesis), y otros, son proyecciones de elementos fundamentales de la existencia humana, que resuenan profundamente en nuestro inconsciente. Este modelo describe el viaje de un personaje que, a partir de una vida ordinaria, se embarca en una aventura que lo transforma completamente. El viaje consta de varias etapas que pueden ser aplicadas en diversos contextos, incluido el desarrollo del talento en las organizaciones como veremos a continuación.

**Mundo Ordinario:** Es el entorno cotidiano y familiar del héroe, donde sus habilidades y carácter no son destacados. Este es el punto de partida antes de que la aventura y el cambio comiencen.

**Llamada a la Aventura:** Un suceso disruptivo o desafío que saca al héroe de su vida cotidiana. Este evento lo impulsa hacia el cambio, y puede ser una amenaza externa, un llamado interno, o una casualidad.

**Rechazo:** Inicialmente, el héroe se resiste a la aventura debido al miedo, la inseguridad, o la duda sobre su capacidad. Este es el conflicto interno entre el deseo de mantener la seguridad y la necesidad de cambio.

**Encuentro con el Maestro:** Aquí, el héroe encuentra un guía o mentor que le ofrece consejos, sabiduría, y herramientas para afrontar los desafíos que vienen. Este mentor puede ser una figura literal o una fuente de conocimiento inspiradora.

**Cruce del Primer Umbral:** El héroe toma la decisión de dejar atrás el Mundo Ordinario y adentrarse en lo desconocido, comprometiéndose por completo con la aventura.

**Pruebas y Obstáculos:** En este nuevo mundo, el héroe enfrenta una serie de desafíos que lo ponen a prueba. También encuentra aliados que lo ayudan y enemigos que intentan detenerlo.

**Prueba Suprema:** Este es el clímax del viaje, el mayor desafío que el héroe debe enfrentar. Todo lo aprendido hasta ahora se pone a prueba en este enfrentamiento decisivo.

**Recompensa:** Tras superar la Prueba Suprema, el héroe obtiene una recompensa, que puede ser un objeto valioso, conocimiento, poder, o una revelación interna.

**El Camino de Vuelta:** Aunque la prueba principal ha sido superada, el héroe debe regresar al Mundo Ordinario. Este regreso puede estar lleno de nuevos desafíos y complicaciones.

**Resurrección:** Antes de reintegrarse plenamente en su vida anterior, el héroe enfrenta una última prueba que confirma su transformación. Esta etapa es un renacimiento simbólico.

**La Vuelta al Hogar con el Elixir:** El héroe regresa a su mundo original, pero lo hace transformado, con nuevas habilidades, conocimientos, o perspectivas. Trae consigo el "elixir", algo valioso que compartirá con su comunidad.

## EL CAMINO DEL HÉROE APLICADO EN "EL REY LEÓN"

Para entender mejor el concepto del Camino del Héroe, consideremos la historia de Simba en "El Rey León".

**Mundo Ordinario:** Simba es un joven príncipe en las Praderas, viviendo una vida despreocupada.

**Llamada a la Aventura:** La muerte de su padre y la manipulación de Scar lo llevan a abandonar su hogar.

**Rechazo:** Simba se exilia y adopta un estilo de vida despreocupado, evitando su responsabilidad.

**Encuentro con el Maestro:** Rafiki y los recuerdos de su padre lo guían hacia su verdadero destino.

**Cruce del Primer Umbral:** Simba decide regresar a las Praderas.

**Pruebas y Obstáculos:** Enfrenta las manipulaciones de Scar y las hienas.

**Prueba Suprema:** Simba confronta y desbanca a Scar.

**Recompensa:** Restaura el equilibrio en las Praderas.

**El Camino de Vuelta:** Reclama el trono de su padre.

**Resurrección:** Asume su rol como rey, entendiendo su responsabilidad.

**La Vuelta al Hogar con el Elixir:** Simba trae prosperidad de nuevo a su reino.



# El Viaje del Talento © **La Fusión de Dos Conceptos Poderosos**

La fusión del Ciclo de Vida del Empleado con el Camino del Héroe ofrece una comprensión más profunda y holística de la experiencia del talento dentro de la organización. Mientras que el Ciclo de Vida del Empleado se centra en las etapas formales y operativas de la gestión del talento, el Camino del Héroe añade una dimensión emocional y psicológica, destacando el desarrollo personal, los desafíos internos y la transformación que cada talento experimenta en su recorrido profesional.

Este enfoque es especialmente relevante en el contexto actual, donde los talentos buscan mucho más que dinero; desean crecimiento, propósito y una conexión emocional con su trabajo. Al integrar el modelo del Camino del Héroe, las empresas pueden reformular sus estrategias de talento, no solo para fidelizar a sus talentos, sino también para inspirarlos y guiarlos en un viaje de desarrollo y realización personal dentro de la organización. Esto no solo beneficia al individuo, sino que también fortalece la cultura y el desempeño global de la empresa y la sociedad.

Un componente esencial de este enfoque es la implementación de cambios semánticos que reflejen una visión más humanizada del talento. Esto comienza por reemplazar términos como "empleados" o "trabajadores" por "talentos". Este cambio de lenguaje, aunque sencillo, tiene un impacto significativo, ya que subraya la idea de que el rol del talento, al igual que el del héroe, es voluntario y guiado por un propósito, no por una obligación. Al referirse a los colaboradores como "talentos", se empodera a las personas y se genera un cambio positivo y progresivo en su comportamiento.

Asimismo, en lugar de centrarse en la "retención" del talento, que puede evocar una sensación de restricción, es más efectivo enfocarse en aumentar los índices de "viajes completados" dentro del Viaje del Talento©. Esto implica guiar a los talentos a través de todas las etapas de su desarrollo en la empresa. Este enfoque no solo fomenta un entorno en el que los talentos eligen quedarse y crecer, sino que también proporciona un modelo más sostenible y predictivo para gestionar la rotación, permitiendo a la empresa anticipar y responder mejor a las necesidades de sus talentos y del negocio.

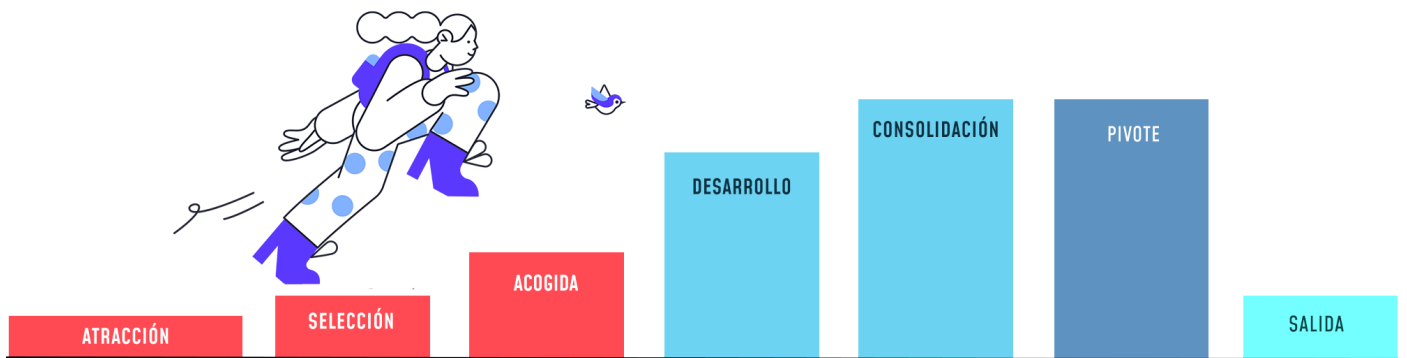
En esencia, la "Teoría del Viaje del Talento©" sugiere que las empresas deben crear entornos tan atractivos y llenos de propósito que los talentos encuentren sentido y quieran permanecer y desarrollarse hasta el final de su ciclo. Este enfoque permite a los talentos alcanzar su máximo potencial, mientras que fortalece la cultura organizacional y alinea los objetivos personales y empresariales en un propósito compartido. El modelo presenta unas fases que al fusionarse con las dos teorías, dan como resultado una nueva etapa en algunos casos similar en el nombre al Ciclo de Vida del Empleado pero eliminado todo el foco operativo y más centrado en la experiencia. Cada etapa representa una oportunidad para el crecimiento mutuo del talento y la organización.

# Etapas del Viaje del Talento©

## Resultado de la Fusión

EL CICLO DE VIDA DEL EMPLEADO	EL CAMINO DEL HÉROE	EL VIAJE DEL TALENTO©
<ul style="list-style-type: none"><li>● Atracción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Mundo ordinario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Atracción</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Contratación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Llamada y Preparación<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Llamada a la aventura</li><li>▪ Rechazo</li><li>▪ Encuentro con el maestro</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Selección</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Onboarding</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Cruce del primer umbral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Acogida</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrollo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pruebas y desafíos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Desarrollo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Retención</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Transformación y Renacimiento<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prueba suprema,</li><li>▪ Recompensa,</li><li>▪ El camino de vuelta</li><li>▪ Resurrección</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Consolidación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Desvinculación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Regreso al hogar con el elixir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Pivote</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>● Salida</li></ul>

# Descripción y Herramientas para la Implementación Práctica de Cada Etapa



## ATRACCIÓN

En esta primera etapa del Viaje del Talento©, el talento se encuentra en su "Mundo Ordinario", una fase en la que, a pesar de tener el potencial y las habilidades necesarias, enfrenta la realidad de estar sin empleo o sentirse atrapado en una rutina laboral que no lo satisface. Esta situación de insatisfacción y descontento con las oportunidades y dinámicas laborales refleja el estado del héroe antes de ser llamado a la aventura.

En respuesta a esta insatisfacción, la empresa debe centrarse en comunicar su Propuesta de Valor para el Talento (TVP) de forma clara y auténtica. ¿Por qué? Porque en esta dinámica, pueden darse dos situaciones:



**Contacto Directo:** La empresa se comunica con el candidato para ofrecer una vacante en concreto.

**Descubrimiento de Ofertas:** El talento en su búsqueda o incluso, sin estar haciéndola, pero de forma inesperada descubre una oferta laboral en un canal digital.

En ambos casos, una vez que se establece el contacto o surge el interés, el siguiente paso natural para el candidato es investigar más sobre la empresa. Lo que realmente importa al talento no son tanto los productos o servicios que ofrece la empresa, sino su cultura, valores, propósito y ambiente laboral. El candidato quiere entender qué sucede dentro de la organización, cómo se trata a los talentos, qué oportunidades de crecimiento existen y cómo la empresa puede cumplir sus expectativas. Es en este punto donde se hace evidente que las acciones de marketing no solo deben enfocarse en atraer clientes, sino también en captar la atención de talentos potenciales. Comentarios negativos, páginas rotas (404) y una presencia digital deficiente pueden resultar muy poco atractivos para quienes buscan un lugar donde desarrollar su carrera.

La estructuración de una estrategia de marca empleadora atractiva aquí es la clave. La empresa deberá presentarse como el escenario ideal para el héroe, destacando su visión, valores, oportunidades de desarrollo y ambiente laboral, invitando al talento a vivir una aventura transformadora.

## **Estrategia de Marca Empleadora**

Al igual que una estrategia de marketing se diseña para atraer clientes, una marca empleadora se desarrolla para captar talentos y mejorar la percepción y reputación de la empresa como empleador.

Al igual que una estrategia de marketing se diseña para atraer clientes, una marca empleadora se desarrolla para captar talentos y mejorar la percepción y reputación de la empresa como empleador. Esta se construye con el mismo rigor y dedicación que una marca corporativa, utilizando componentes clave como la segmentación de talentos, un gancho efectivo para atraerlos, una imagen de marca coherente, el uso de diversos canales de distribución, una sólida estrategia de contenido, la creación de mensajes impactantes y la inversión en campañas específicas.

Estos elementos son esenciales para construir una marca empleadora atractiva y eficaz, capaz de atraer a los talentos adecuados y fortalecer la identidad de la empresa como un lugar deseado para vivir una aventura transformadora.

## Elementos Clave de la Marca Empleadora

### Propósito Superior

El punto de partida en la etapa de Atracción es la definición clara del propósito superior de la empresa. En el entorno laboral contemporáneo, los talentos buscan más que una simple ocupación; buscan un sentido de propósito que les permita contribuir positivamente al mundo que les rodea. Por lo tanto, es vital que las empresas articulen un propósito que vaya más allá de la misión y visión tradicionales, y que idealmente se pueda alinear con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Este propósito debe ser auténtico y reflejar un compromiso real, lo que permitirá a la empresa atraer a talentos que comparten esta visión y están dispuestos a contribuir a su realización.

## Talent Personas

Inspirados en los arquetipos de Jung aplicados en el Camino del Héroe de Campbell, los Talent Personas son perfiles arquetípicos que permiten a las empresas conectar profundamente con sus talentos y alinear sus expectativas con las aspiraciones individuales.

Los Talent Personas son el núcleo del método del Viaje del Talento©, implicando la creación de perfiles mediante datos y una narrativa que guía el desarrollo de estrategias efectivas. Este proceso requiere recolección de información y estudio investigativo, considerando tanto a los talentos actuales como a los que la empresa necesita atraer para cumplir su misión. Construir estos perfiles es crucial para comprender, a nivel demográfico y psicográfico, quiénes son, qué los motiva, qué les interesa y factores impulsan una eventual salida temprana. Todo esto, facilita la elaboración de estrategias de atracción y desarrollo adecuadas para cada etapa del viaje, abarcando motivaciones, expectativas, proyecciones dentro de la empresa, tiempos estimados de permanencia y otros valores clave. Así, se pueden crear planes de desarrollo integral, modelos de medición, planes de recompensas y considerar la posibilidad o no de un pivote reduciendo toda falsa expectativa y frustración a la empresa.

## Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor para el Talento (TVP) describe los beneficios únicos que la empresa ofrece, destacando cómo resuelve problemas o satisface necesidades del talento mejor que las alternativas en el mercado. Además, comunica cómo el talento puede contribuir a un propósito mayor, logrando un sentido más profundo en su trabajo, con un paquete de compensación competitivo y un buen equilibrio entre trabajo y vida personal.

## La Importancia de los Valores y una Política de Inclusión Real y Transparente

Tanto los valores como la inclusión en el entorno laboral deben ser más que simples declaraciones escritas; son compromisos continuos que deben integrarse profundamente en todos los aspectos de la cultura organizacional. Los valores de una empresa, definidos en un momento particular, necesitan reevaluarse y adaptarse constantemente en función de los Talent Personas actuales. Es crucial que estos valores evolucionen con la organización, manteniéndose relevantes y en sintonía con el compromiso de la empresa hacia sus talentos, clientes y el planeta.

Una política de inclusión clara, transparente y honesta es igualmente esencial. La inclusión no debe ser percibida como una moda pasajera o una iniciativa activada solo en fechas conmemorativas. Debe ser entendida como un comportamiento cotidiano que se manifiesta en cada acción y decisión dentro de la empresa, extendiéndose más allá de cumplir con lo establecido en documentos o políticas, y traduciéndose en la vivencia diaria de estos principios en la interacción con los talentos, en la contratación, en el desarrollo y en la gestión de relaciones interpersonales.

La inclusión efectiva se refleja en todas las direcciones, garantizando la diversidad en la contratación y asegurando que cada talento, independientemente de sus características individuales, se sienta valorado y respetado. Una política de no discriminación debe ser el núcleo de este enfoque, eliminando cualquier barrera que impida el crecimiento y la satisfacción personal y profesional de los talentos.

Cuando los valores y la inclusión se practican genuinamente, la empresa no solo se convierte en un entorno más justo y equitativo, sino que también fomenta la innovación, la creatividad y el crecimiento, asegurando un futuro más sólido y exitoso, donde cada talento puede contribuir significativamente al éxito colectivo.

## La Marca

La Marca es un elemento fundamental para capturar el interés de los talentos. Es la materialización del propósito superior y la (TVP) y requiere la creación de una identidad visual coherente, que incluya un logotipo, una paleta de color, tipografías y en general, un manual de identidad alineados con la marca corporativa. Además, debe contar con una personalidad de marca que refleje la esencia de la empresa como empleador, a través de su tono, voz y lo que comunica o no comunica. Las palabras y frases de poder que definen esta personalidad refuerzan el espíritu de aventura y maximizan la conexión con los talentos deseados.

## Storytelling

Tener clara la personalidad y todos los componentes anteriores permite crear un storytelling, una narrativa poderosa que conecte emocionalmente con los talentos, destacando cómo estos se convierten en los héroes de su propia historia al unirse a la organización.

## Estrategia de Contenidos

Finalmente, con base en el storytelling y en el conocimiento de los Talent Personas, se debe construir una estrategia de contenidos bien diseñada para comunicar la marca empleadora y la Propuesta de Valor al Talento (TVP). Esta estrategia debe abarcar múltiples canales y formatos, incluyendo desde la página web, redes sociales y campañas de atracción hasta participación en eventos presenciales en los que se pueda transmitir la (TVP). Los contenidos deben ser consistentes, inspiradores y alineados con los valores de la empresa, garantizando que la empresa sea aspiracional y los talentos potenciales sientan una conexión genuina desde el primer contacto.

# Checklist Etapa de Atracción

VIAJE DEL TALENTO©



1. Definir el propósito superior de la empresa.
2. Alinear el propósito con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
3. Construir los Talent Personas.
4. Desarrollar una Propuesta de Valor para el Talento (TVP).
5. Revisar y reformular los valores de la empresa si es necesario.
6. Crear una política de inclusión coherente con los valores y la (TVP).
7. Construir una marca empleadora con todos sus componentes:  
identidad visual, personalidad de marca, y storytelling.
8. Implementar una estrategia de contenidos para comunicar la Marca Empleadora y la (TVP).
9. Definir un modelo de medición de la atracción de talento y ajustar continuamente la estrategia.

Este enfoque integral asegura que la atracción de talento no solo sea efectiva en el corto plazo, sino que también sienta las bases para una relación duradera y satisfactoria entre la empresa y sus talentos.



## SELECCIÓN

En la etapa de Selección, el objetivo es identificar al candidato ideal, asegurando su alineación con el propósito, la visión y la cultura de la empresa, así como su experiencia y habilidades para el cargo. Si el proceso de Atracción se realizó correctamente, habremos atraído candidatos culturalmente afines, optimizando tiempos y minimizando frustraciones, lo que simplifica la selección y permite enfocarnos en los aspectos técnicos y la experiencia del candidato.

En términos del Camino del Héroe, esta fase del viaje se vincula con tres etapas: "la Llamada a la Aventura", "el Rechazo" y "el Encuentro con el Maestro". "La Llamada a la Aventura" surge cuando el talento es identificado y motivado a considerar una nueva oportunidad. El Rechazo refleja las dudas e inseguridades que el talento puede experimentar sobre su capacidad para asumir el nuevo rol, influidas por experiencias laborales previas y la incertidumbre que puede sentir ante un cambio significativo en su vida profesional.

"El Encuentro con el Maestro" se materializa en la relación entre la empresa y el talento durante el proceso de selección. La empresa, actuando como mentor o guía, facilita esta interacción mediante una comunicación efectiva y la aplicación de instrumentos de evaluación que no solo evalúan las competencias, sino que también preparan al talento para los desafíos futuros. Este proceso de selección comienza con la creación de una Oferta Laboral Atrapa-Héroes, diseñada específicamente para captar la atención del talento adecuado desde el primer contacto, asegurando que los candidatos se sientan atraídos por la misión y los valores de la empresa.

## Anatomía de una Oferta Laboral Atrapa-Héroes

Al comprender los comportamientos de las nuevas generaciones, es fundamental que las ofertas laborales no solo informen, sino que también capturen la atención de los talentos de manera efectiva.

Dado que la información abunda en internet, una oferta bien elaborada y atractiva se convierte en un elemento crucial para destacar en un mercado saturado. No solo ayuda a atraer a los mejores candidatos, sino que también minimiza el riesgo de errores en la contratación y reduce las rotaciones tempranas.

La Anatomía de una Oferta Laboral Atrapa-Héroes no solo implica detallar las condiciones del empleo, sino también crear una narrativa que guíe al candidato a través de lo que se le ofrece y las expectativas como empleador desde el primer contacto. Este enfoque asegura que el candidato reciba toda la información necesaria de manera clara y atractiva, haciendo que se sienta motivado y bien informado sobre la oportunidad que se le presenta, y reduciendo expectativas falsas.

**¿Qué tipo de mentor eres?** – Es la presentación básica de quién es el mentor y su Propuesta de Valor.

**¿Qué tipo de héroe estás buscando?** – Describe el perfil del héroe que la empresa busca, incluyendo las cualidades, habilidades y la mentalidad que debe tener.

**¿Cuál es el escenario?** – Ubica al candidato en el contexto geográfico actual de la empresa.

**¿Qué le vas a ofrecer?** – Detalla los beneficios tangibles e intangibles.



**¿Cuál será la misión de este héroe?** – Especifica las responsabilidades y expectativas, clarificando el rol épico que el héroe debe asumir.

**¿Con qué le vas a cautivar?** – Introduce elementos únicos y diferenciadores de la oferta que resulten aspiracionales.

**¿Con qué criterios le vas a elegir?** – Define los estándares que se utilizarán para seleccionar al héroe, asegurando transparencia y honestidad en el proceso.

**Call to Action** – Invita al héroe a tomar acción, incitándolo a aceptar el desafío y unirse a la aventura épica que le ofrece la empresa.

## Los Responsables de la Evaluación y Selección

Tradicionalmente, los procesos de selección en su totalidad han estado en manos de profesionales de la psicología. Sin embargo, en estos tiempos es fundamental reevaluar la pertinencia de esta figura como responsable total del proceso. Ya que una evaluación precisa demanda de un análisis profundo no solo de la trayectoria profesional del candidato si no de su capacidad para aplicar conocimientos en contextos dinámicos.

En el actual entorno empresarial, los métodos tradicionales, como entrevistas y pruebas de personalidad, resultan insuficientes. En roles altamente especializados, como los relacionados con innovación, desarrollo, nuevas tecnologías y marketing entre muchas industrias, los reclutadores que no dominan los aspectos técnicos y que desconocen los desafíos diarios de estos cargos pueden quedarse cortos al momento de diferenciar entre candidatos realmente calificados y aquellos que no lo son. Especialmente con el uso de AI por parte de los candidatos.

Para abordar los vacíos técnicos y situacionales del rol, las empresas suelen asignar la evaluación a personas del área a la que pertenecerá el talento, encargándolas de realizar pruebas o entrevistas técnicas. Sin embargo, el tiempo que deben dedicar tanto a la preparación como a la interacción con el candidato y la posterior valoración, a menudo afecta sus otras responsabilidades. Si no se gestiona adecuadamente, esto puede generar una experiencia negativa tanto para el responsable como para el candidato, afectando la percepción de la empresa y la efectividad del proceso de selección.

Para superar estos desafíos, es crucial adoptar un enfoque colaborativo, involucrando a headhunters especializadas en la búsqueda y selección de talento en áreas específicas que estén en la capacidad de diseñar pruebas que reflejen desafíos reales, asegurando que el talento seleccionado cuente con las habilidades necesarias y con la capacidad de aplicarlas de manera efectiva.

## **Agilismo y Herramientas Tecnológicas**

La implementación de metodologías ágiles en el proceso de reclutamiento permite acelerar la contratación sin sacrificar la calidad. Por otro lado, la integración de inteligencia artificial y herramientas tecnológicas, como chatbots, optimiza la comunicación con los candidatos y mejora la eficiencia del proceso. Estas herramientas no solo automatizan tareas rutinarias, sino que también personalizan la experiencia del candidato, asegurando que la personalidad de la marca empleadora se comunique de manera precisa y coherente desde el primer contacto. Esto, a diferencia de lo que se podría pensar, proporciona una experiencia mucho más humanizada que la de una persona, quien puede olvidar sus guiones o incluso transmitir una carga negativa debido a un mal día. Todo esto además permite reenfocar los roles del equipo de talento humano hacia actividades más estratégicas y enfocadas en las siguientes etapas que son las de fidelización del talento.

## Test de Congruencia

Si bien la evaluación técnica es fundamental, también es crucial no descuidar la alineación cultural y de propósito. El reclutador debe asegurar que los candidatos compartan los valores y la visión de la empresa. Para mantener esta coherencia durante la selección, se recomienda aplicar un Test de Congruencia. Este test mide la compatibilidad entre los valores y motivaciones del candidato y los de la empresa, evaluando la alineación entre su propósito personal y el de la organización. De esta manera, se puede prever el posible plan de carrera del talento, su modelo de medición, plan de beneficios, entre otros y sobre todo, establecer expectativas claras de ambas partes para su gestión. Integrar este test en el proceso de selección permite identificar candidatos que no solo son técnicamente competentes, sino también profundamente alineados con los objetivos, la cultura y el propósito superior de la empresa.

## Adaptación a la Realidad Postpandemia

Los procesos de selección deben adaptarse a la realidad actual, donde el trabajo remoto y el sedentarismo son comunes. Sin embargo, las evaluaciones médicas superficiales siguen descartando a candidatos calificados por molestias menores. Estas evaluaciones breves, basadas en entrevistas de salud en lugar de exámenes especializados, no ofrecen una visión completa, y el área jurídica descarta perfiles basándose en informes limitados, perdiendo así mucho talento.

Por otra parte, con la creciente conciencia sobre los trastornos de ansiedad, rechazar a un candidato por expresar ansiedad limita oportunidades y desconoce su capacidad laboral. Contratar personas con ansiedad es parte de la responsabilidad de ayudar a reducir sus índices en la sociedad y crear un entorno más comprensivo, ayudando a reducir el estrés y la exclusión.

# Checklist Etapa de Selección

VIAJE DEL TALENTO©



1. Implementar metodologías ágiles en el proceso de selección.
2. Diseñar Ofertas Atrapa-Héroes.
3. Integrar herramientas de comunicación con inteligencia artificial y chatbots.
4. Realizar entrevistas de ajuste cultural.
5. Desarrollar y aplicar pruebas técnicas para validar la experiencia y habilidades del candidato.
6. Aplicar análisis de casos prácticos y pruebas situacionales.
7. Validar habilidades blandas y competencias necesarias para el rol.
8. Aplicar un Test de Congruencia.
9. Revisar y ajustar criterios de evaluación física y mental para la realidad postpandemia.
10. Tomar decisiones basadas en un cruce de información objetiva.
11. Prover retroalimentación detallada a los candidatos finalistas para enriquecer la base de talento.

Este enfoque integral asegura que la etapa de Selección en el Viaje del Talento© no solo identifique al candidato más calificado, sino que también garantice su alineación con los valores y objetivos de la empresa, aumentando las probabilidades de una relación laboral exitosa y duradera.



## ACOGIDA

La etapa de Acogida es crucial para asegurar que el nuevo talento se integre de manera efectiva y rápida en la organización. Literalmente se le entregan las llaves que sentarán las bases para su éxito.

En esta fase, se proporcionan las herramientas, la orientación y el apoyo necesario para que el nuevo miembro pueda adaptarse a la cultura de la empresa, comprender su rol y comenzar a contribuir desde el primer día.

En el Camino del Héroe, esta etapa se corresponde con el "Cruce del Primer Umbral". Al igual que el héroe que atraviesa un umbral hacia un mundo desconocido, el nuevo talento cruza la frontera de lo familiar hacia lo nuevo y desconocido dentro de la organización. Aquí, la empresa juega el papel de guía, proporcionando el apoyo necesario para que el talento supere las primeras barreras y desafíos. El objetivo de la Acogida es acelerar esta adaptación, potenciando la productividad desde el inicio y promoviendo la autonomía para que el talento pueda convertirse en un líder en su rol, independientemente de su posición en la empresa.

### Las 3 Carencias al Incorporarse en la Aventura

Al incorporarse a una nueva empresa, el talento se enfrenta a un escenario desconocido que lo sitúa en un estado de transición y vulnerabilidad psicosocial, derivado de tres carencias fundamentales: : carencia en las relaciones, en el entorno y en el nuevo cargo.

**Carencia de Relaciones:** El nuevo talento llega sin conexiones establecidas. Conoce solo a las personas de Recursos Humanos, quienes lo han presentado a su jefe inmediato. Este aislamiento inicial puede generar temor a ser juzgado, lo que incrementa su vulnerabilidad.

**Carencia de Experiencia en el Entorno:** Incluso si la estrategia de marca empleadora ha sido efectiva y el talento se siente atraído por la cultura de la empresa, todavía le queda mucho por aprender sobre las dinámicas internas y cómo operar dentro de este nuevo entorno.

**Carencia de Conocimiento en el Cargo:** Aunque el talento pueda estar familiarizado con funciones similares en otros contextos, las particularidades de las tareas dentro de la nueva empresa son únicas y requieren un periodo de adaptación.

El objetivo del onboarding o plan de acogida, es mitigar rápidamente este sentimiento de vulnerabilidad, ya que, si no se aborda a tiempo, puede llevar al talento a cometer errores tempranos. Es crucial evitar juicios prematuros sobre su desempeño, especialmente si no se ha proporcionado ninguna retroalimentación. Basado en mi experiencia, ofrecer retroalimentación en los primeros 3 días es extremadamente valioso, ya que permite al talento corregir el rumbo y avanzar con mayor confianza en los días siguientes.

### **La Clave de una Acogida Exitosa**

Una Acogida exitosa debe ser proporcional y sistemática, proporcionando una orientación bidireccional entre el talento y el empleador. No se trata de "mimar" al nuevo talento, sino de equiparlo con herramientas que le permitan autogestionarse, especialmente en la toma de decisiones en las siguientes etapas de su viaje. En este proceso, es fundamental cultivar una mentalidad de liderazgo y pensamiento crítico.

### 3 Ejes de Acogida

Para abordar las carencias identificadas, un onboarding exitoso debe centrarse en los siguientes tres ejes:

**Manejo de las Relaciones:** El onboarding o acogida debe enfocarse en construir relaciones estratégicas, fundamentales para el éxito en el viaje del talento. No se trata solo de fomentar compañerismo o trabajo en equipo tradicional, sino de proporcionar herramientas para gestionar eficazmente todas las interacciones internas y externas. Ofrecer un mapeo de stakeholders facilita estas interacciones estratégicas y tácticas. Además, realizar un ice-breaker antes de la incorporación puede establecer vínculos sólidos desde el primer día.

**Gestión del Entorno:** A menudo el único enfoque y se conoce como inducción. El talento debe recibir una visión integral de la empresa que incluya:

- **Claves de Negocio:** Quiénes somos, misión, visión, propósito, alineación con los ODS y el rol del talento en todo ello.
- **Cultura:** Qué nos motiva, define, nuestros valores, símbolos y rituales.
- **Marca:** Cómo nos comunicamos, percibimos y, crucialmente, cómo no nos percibimos. Proporcionar un manual de marca evita que el talento comprometa la imagen de la empresa.

**Conocimiento del Cargo:** Es esencial que ambas partes aclaren expectativas, herramientas para afrontar desafíos, y definan claramente los retos, objetivos, actividades, entregables y KPIs con los que será medido, incluyendo tiempos específicos.

## Etapas del Onboarding

### Preparación

- Firma del contrato.
- Creación de un ambiente propicio para la incorporación.

### Pre-boarding

- Establecimiento de una comunicación temprana y entrega de un kit de bienvenida.
- Realización de un ice-breaker digital para iniciar la integración del talento.

### Primer Día

- Acogida cálida y mapeo de stakeholders.
- Introducción a las claves de negocio y cultura de la empresa.

### Primera Semana

- Definición del rol, funciones y expectativas.
- Primer feedback para asegurar la alineación con el rol.

### Primeros 30 Días

- Integración continua en la cultura y valores de la empresa.
- Segundo feedback para evaluar el progreso y ajustar el plan de integración.

### Primeros 60 Días

- Revisión semanal del progreso.
- Tercer feedback en doble dirección para afianzar el desarrollo del talento.

### Primeros 90 Días

- Evaluación final del onboarding y definición del plan de carrera a largo plazo.



# Checklist Etapa de Acogida

VIAJE DEL TALENTO©



1. Firma de contrato y preparación del entorno de trabajo.
2. Pre-boarding, incluyendo el envío de un kit de bienvenida.
3. Definir modelo de medición del nuevo talento.
4. Diseñar y ejecutar el plan de acogida, abarcando los tres ejes clave, con seguimiento continuo desde el primer día hasta el día 90.
5. Proporcionar retroalimentación periódica durante los 90 días.
6. Evaluar y ajustar el proceso de onboarding según las necesidades del talento y la empresa.

Este enfoque integral y estructurado asegura que el talento pueda autogestionarse eficazmente desde el inicio, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Al invertir en un proceso de acogida sólido, las organizaciones no solo mejoran la permanencia del talento hasta el final del viaje, sino que también optimizan su desempeño y contribución a largo plazo.



## DESARROLLO

En esta fase del Viaje del Talento©, la clave está en nutrir y expandir las habilidades y conocimientos de los talentos a través de programas de desarrollo personalizados y continuos. Desde los primeros días, el talento empieza a enfrentar los primeros retos, lo que resalta la importancia crucial del plan de acogida de 90 días. No obstante, a partir de ahí, surgen nuevos desafíos más complejos que requieren una atención continua. Estos desafíos pueden abarcar desde las exigencias técnicas del cargo hasta la gestión de relaciones interpersonales, habilidades blandas poco desarrolladas, inteligencia emocional, manejo del estrés, entre otros.

En el Camino del Héroe, esta etapa corresponde a la fase de "Pruebas y Obstáculos", donde el héroe se enfrenta a desafíos que ponen a prueba su capacidad, determinación y crecimiento. De manera similar, el talento en esta fase debe superar sus propios desafíos dentro de la organización, fortaleciendo sus competencias y preparándose para avanzar en su recorrido profesional.

### **Desarrollo del Talento Bajo un Enfoque Integral**

La lealtad de los talentos está estrechamente vinculada a la capacidad de la organización para satisfacer sus necesidades e intereses, los cuales evolucionan constantemente. Las nuevas generaciones valoran el aprendizaje continuo y desean adquirir habilidades que les permitan mantenerse competitivos en un entorno laboral en constante cambio.

Para aprovechar esta tendencia, las empresas deben implementar programas de desarrollo continuo que ofrezcan oportunidades de aprendizaje personalizadas, basadas en la segmentación de talentos, lo que destaca la importancia de definir claramente los Talent Personas. Esta segmentación de perfiles permitirá diseñar planes de desarrollo de forma estratégica que no solo cubran las necesidades técnicas del puesto, sino que también aborden las aspiraciones personales de cada talento. Es crucial evitar enfoques genéricos, que podrían percibirse como una falta de interés genuino en el crecimiento individual, afectando negativamente la lealtad del talento y convirtiendo la inversión en un gasto sin retorno.

Un enfoque integral del desarrollo del talento no solo debe percibirse como un beneficio profesional, sino también personal. Las personas operan en tres dimensiones fundamentales: espíritu, cuerpo y mente. Estas dimensiones impactan directamente en su desempeño laboral y bienestar general. Las prioridades de las nuevas generaciones han cambiado: además de la vida laboral y las finanzas, valoran significativamente la salud, las relaciones y el bienestar integral. Por lo tanto, los planes de desarrollo deben nutrir todas estas dimensiones para lograr un mayor compromiso y mejores resultados tanto para el talento como para la empresa.

En caso de que no se cuente con los Talent Persona, una estrategia eficaz es diseñar un Plan de Desarrollo Integral que aplique la regla de Pareto: destinar el 20% de los esfuerzos al desarrollo personal y bienestar, y el 80% restante al desarrollo profesional, enfocado en mejorar las competencias técnicas y adquirir nuevas habilidades. Del 80% dedicado al desarrollo profesional, un 20% debería orientarse hacia la asimilación de nuevos conocimientos y destrezas en un entorno de rápida innovación tecnológica (I+D). Esta fórmula genérica puede implementarse mientras se construyen los perfiles de Talent Personas, para luego afinarse con los hallazgos específicos de cada perfil.

## Fórmula para Desarrollar un Plan de Desarrollo Integral (PDI)

$$\text{PDI} = 20\% (\text{CP}) + 16\% (\text{ID}) + 64\% (\text{MC})$$

**CP (Crecimiento Personal):** Crecimiento en las dimensiones de espíritu, cuerpo y mente.

**MC (Mejoramiento de Competencias):** Fortalecimiento de habilidades técnicas (duras) y socioemocionales (blandas) requeridas para el rol.

**ID (Innovación y Desarrollo):** Nuevos conocimientos y habilidades asociadas a la innovación tecnológica.

Este plan es recomendable iniciarlo después de los primeros 90 días de finalizado el proceso de onboarding, y debe adaptarse continuamente en función de las métricas de desempeño y los resultados obtenidos en las revisiones periódicas.

Este enfoque es esencial para mantener el talento actualizado y preparado para los desafíos futuros. De lo contrario, las empresas podrían enfrentarse a una prolongada guerra por el talento, donde solo unos pocos estarían adecuadamente preparados, mientras la mayoría quedaría obsoleta, forzando a las organizaciones a competir únicamente por salario, en un agotador océano rojo por el talento.

# Checklist Etapa de Desarrollo

VIAJE DEL TALENTO©



1. Diseño de planes de desarrollo integral según los Talent Personas.
2. Herramientas y plataformas tecnológicas o partnerships para la distribución de contenidos y programas de capacitación.
3. Diseño instruccional de contenido y diversificación de formatos para el aprendizaje: gamificación, videos, infografías, podcasts, ebooks.
4. Sistemas de seguimiento y medición del progreso en habilidades técnicas y blandas.
5. Métricas de desempeño y evaluación continua.
6. Implementación de programas de innovación y desarrollo (I+D).
7. Programas y herramientas para apoyar el bienestar físico y mental del talento.

Este enfoque asegura que el desarrollo no solo mejore las habilidades y competencias del talento, sino que también fomente un sentido de pertenencia y de lealtad y compromiso con la empresa, contribuyendo a su crecimiento y éxito sostenido.



## CONSOLIDACIÓN

La etapa de Consolidación en el Viaje del Talento© es crucial para asegurar que los talentos seleccionados no solo se adapten al entorno de la empresa, sino que también alcancen su máximo potencial en términos de generación de valor y resultados económicos. Esta fase se alinea con la etapa del Camino del Héroe: "Prueba Suprema".

En "la Prueba Suprema", el talento enfrenta desafíos que ponen a prueba su capacidad para aplicar lo aprendido y su compromiso con la organización, similar al héroe enfrentando su mayor obstáculo. Aquí, es esencial permitir al talento autonomía para afianzar lo aprendido y superar estas pruebas.

En esta etapa, la "Prueba Suprema" puede manifestarse de dos formas: como un desafío de gran impacto o como una prueba silenciosa, frecuentemente descrita con la frase "escoba nueva barre bien", que sugiere que el talento, inicialmente prometedor, parece haber perdido parte de su brillo. Es común observar un progreso significativo al inicio, seguido de un periodo de estabilidad que puede resultar frustrante para algunos líderes. Esta fase se asemeja a un viaje en crucero, donde el talento disminuye la velocidad mientras consolida lo aprendido. Aunque el panorama puede parecer incierto tanto para el talento como para la empresa, es crucial no sucumbir a la presión de obtener resultados inmediatos. Si las etapas anteriores se han llevado a cabo correctamente, la recompensa para ambos llegará, marcando un resurgimiento y éxito..

## Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un componente crucial en la etapa de Consolidación. Para que sea efectiva, es necesario que las expectativas sean claras y realistas desde el inicio. Los resultados esperados deben ser congruentes con las metas organizacionales, tanto en términos de tiempo como de impacto.

Un sistema de evaluación eficiente debe incluir tres elementos esenciales: metas, objetivos y KPIs (Indicadores Clave de Desempeño). Las metas inspiran y motivan al talento; los objetivos, a corto y largo plazo, permiten medir el progreso hacia esas metas; y los KPIs proporcionan una medición objetiva de qué tan cerca estamos de alcanzarlas. Así mismo deberá existir un modelo de visualización o dashboard.

Es fundamental que este sistema de evaluación sea transparente y conocido por el talento desde la Acogida, proporcionando una dirección clara y un enfoque continuo. Además, el sistema debe equilibrar métricas cuantitativas y cualitativas.

Lo más importante de la Evaluación de Desempeño es eliminar la subjetividad y emoción al evaluar la "velocidad crucero". Si los resultados son coherentes con lo esperado, el talento está consolidándose y preparándose para la siguiente etapa.

## Plan de Recompensas Personalizado

El reconocimiento y las recompensas son vitales para consolidar el talento. No basta con ofrecer beneficios estandarizados; es esencial que las recompensas sean personalizadas y reflejen las preferencias y valores individuales de cada uno. Esta personalización no solo motiva, sino que también fortalece la fidelización del talento con la empresa. Un plan de recompensas efectivo debe ir más allá de los beneficios tradicionales. Debe incluir aspectos que realmente importen al talento, como tiempo

para pasatiempos, productos o servicios específicos, membresías según sus intereses, oportunidades de voluntariado, y otros incentivos que alineen las recompensas con sus intereses y motivaciones. Aquí de nuevo cobran relevancia los Talent Personas, ya que al descubrir sus características se puede diseñar un plan de recompensas eficiente que refleje las necesidades únicas de cada talento, asegurando así una experiencia más significativa y personalizada.

### **Planes de Desarrollo Bajo el Enfoque de los Talent Personas**

Es crucial que los planes de desarrollo sean personalizados y se adapten a las características específicas de los Talent Personas dentro de la empresa. La construcción de estos perfiles permite identificar las motivaciones y expectativas laborales y de vida de cada talento, lo que orienta a la empresa sobre cómo acompañarlos de manera efectiva, incluyendo mentorías y coaching, hasta el final de su viaje.

Al desarrollar estos planes de manera personalizada, la empresa no solo aumenta la lealtad del talento, sino que también maximiza su potencial de contribución al éxito organizacional.

### **Feedback: Un Puente para el Desarrollo Continuo**

Ahora bien, para llegar a esta etapa de Consolidación, debe haber existido una herramienta fundamental desde la misma Selección y es el feedback. Este debe ser constante, genuino y enfocado tanto en corregir errores como en identificar y potenciar fortalezas. Las diferentes modalidades de feedback, como reuniones uno a uno, feedback 360°, y feedback grupal, deben utilizarse para fomentar un desarrollo integral y mantener la alineación con los objetivos de la empresa y reducción de fricciones y frustración constante.



# Checklist

## Etapa de Consolidación

VIAJE DEL TALENTO©



1. Sistema de seguimiento de objetivos y evaluación de KPIs.
2. Modelo de medición y dashboard de visualización.
3. Sistema de feedback constante.
4. Programa de reconocimiento y recompensas según el Talent Personas.

Este enfoque garantiza que la consolidación no solo fortalezca las competencias del talento, sino que también refuerce su integración y compromiso con la empresa, impulsando un rendimiento sólido y una contribución duradera al éxito de la organización.



## PIVOTE

La etapa de Pivote es crucial porque, especialmente las nuevas generaciones ya que son más susceptibles a sentir de manera anticipada que han cumplido un ciclo y buscan nuevos retos laborales. Por eso, ofrecerles la oportunidad de redirigir y revitalizar sus carreras dentro de la empresa es un gancho que beneficia tanto a la empresa como a los talentos. El pivote de puesto incluye nuevas responsabilidades, mayor autoridad y mejores beneficios económicos, siendo la recompensa máxima por sus logros hasta ese momento. Alineada con las etapas de "Recompensa", "Camino de Vuelta" y "Resurrección" en el Camino del Héroe, esta fase permite a los talentos renovar su trayectoria, asumiendo nuevos retos en nuevos equipos, explorando distintas áreas e incluso asumiendo el liderazgo de áreas, proyectos o equipos, maximizando así su crecimiento personal y profesional.

El Pivote, junto con la Consolidación, reemplaza el enfoque tradicional de "retención", se trata de una permanencia voluntaria al ofrecer a los talentos la posibilidad de expandir sus horizontes en lugar de mantenerlos atados. Al fomentar la movilidad interna y el desarrollo continuo, se generan oportunidades y beneficios tanto para el talento como para la empresa, que es la principal ganadora. Este enfoque no solo impulsa la lealtad y la satisfacción del personal, sino que también mejora la competitividad de la organización en un entorno laboral en constante cambio, lo que se traduce en beneficios económicos al maximizar el potencial de sus empleados y reducir costos asociados a la rotación y la contratación externa.

## Reskilling: La Clave del Pivote

El Reskilling, o recapacitación, es esencial en el proceso de Pivote. A diferencia del Upskilling, que mejora habilidades existentes, el Reskilling implica adquirir nuevas competencias para asumir roles completamente diferentes en la empresa.

Este proceso no solo mantiene al talento relevante y competitivo, sino que también beneficia a la empresa, "fabricando" las habilidades necesarias para enfrentar desafíos actuales y futuros. Además, refuerza el compromiso del talento al demostrar la inversión en su desarrollo y adaptación. Para implementar un Pivote efectivo, se requiere:

**Evaluación Integral del Talento:** Antes del Pivote, es fundamental realizar una evaluación exhaustiva del recorrido del talento, teniendo en cuenta el Test de Congruencia inicial. Esto permite determinar si el talento es adecuado para el nuevo rol y cómo facilitar su transición.

**Alineación con las necesidades estratégicas de la empresa:** Es crucial evaluar si el pivote beneficia al talento pero también a los objetivos de la organización. Esto asegura que el nuevo rol contribuya de manera significativa al éxito general de la empresa y fortalezca áreas clave del negocio.

**Diseño de un Programa de Reskilling Personalizado:** Cada talento es único y sus necesidades deben abordarse de manera individual, alineando este proceso con los Talent Personas para crear un auténtico plan de carrera. Un programa exitoso incluye formación específica, mentoría y prácticas reales que permitan aplicar lo aprendido en el nuevo rol, en lugar de cambios de cargo motivados por factores económicos o vacantes inesperadas.

# Checklist

## Etapa de Pivote

VIAJE DEL TALENTO©



1. Diseño de planes de carrera personalizados por Talent Personas.
2. Sistema para el diseño de programas de Reskilling para los planes de carrera.
3. Plataformas, aliados y sistemas de mentoría y coaching.
4. Herramientas de seguimiento y ajuste de planes de Pivote y Reskilling.

Este enfoque asegura que el pivote no solo facilite la evolución y adaptación del talento, sino que también refuerce su motivación y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando un crecimiento continuo y una innovación constante.



## SALIDA

Hemos llegado a la última etapa del Viaje del Talento©, pero a pesar de ser la última, su importancia no debe ser subestimada. En el Camino del Héroe, "la Vuelta al Hogar con el Elixir" representa el momento en que el héroe regresa a su mundo original, transformado por los conocimientos y aprendizajes adquiridos en su viaje. Este retorno no solo marca el fin de una aventura, sino que simboliza la culminación de un proceso de crecimiento personal, donde el héroe ahora es más sabio, más fuerte y más consciente de su entorno.

De manera similar, en el Viaje del Talento©, la salida del talento debe ser vista como un retorno enriquecido. Después de haber superado desafíos y contribuido significativamente al éxito de la empresa, el talento parte transformado, llevando consigo experiencias y conocimientos que beneficiarán su futuro. Al mismo tiempo, este retorno enriquece a la organización, ya que un talento que ha vivido un proceso positivo se convierte en un embajador de la marca, capaz de reflejar y transmitir los valores de la empresa en el mundo exterior.

### **La Importancia de una Despedida Bien Gestionada**

Una salida bien gestionada es crucial para mantener la estabilidad del equipo y la continuidad de los proyectos. Implica reconocer y celebrar las contribuciones del talento, asegurando una transición fluida que no solo preserva el equilibrio organizacional, sino que también refuerza la cultura de la empresa.

Tratar la salida con respeto y consideración crea un entorno donde los talentos parten con una percepción positiva de su tiempo en la empresa, aumentando la posibilidad de que se conviertan en defensores de la marca.

La despedida de un talento debe recibir el mismo cuidado que su bienvenida. En muchas organizaciones, se celebra la incorporación de un nuevo miembro con entusiasmo, pero la salida a menudo se maneja con indiferencia o rencor, lo que es injusto y contraproducente.

La salida de un talento impacta todo el sistema organizacional. Según la Teoría General de los Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, cada elemento de un sistema influye en el conjunto. Cuando un talento se va, deja una huella en la historia, los procesos y, especialmente, en la cultura de la empresa. Si la salida no se maneja adecuadamente, puede desestabilizar este equilibrio, generando conflictos y desequilibrios que afectan la productividad y el bienestar general.

Una salida mal gestionada puede fragmentar equipos, provocar la pérdida de clientes y deteriorar la moral del equipo. En cambio, una salida bien gestionada fortalece la cultura organizacional y convierte al talento saliente en un promotor de la marca empleadora.

El proceso debe empezar reconociendo la contribución del talento. Celebrar sus logros, expresar gratitud y compartir buenos momentos no solo honra al talento, sino que envía un mensaje positivo a todo el equipo, reforzando los valores de la empresa y estableciendo un estándar de respeto que todos valoran.

La comunicación clara, honesta y respetuosa es clave durante este proceso. Es importante mantener un diálogo abierto, donde se aborden las razones de la salida,

se ofrezca apoyo en la transición y se preserve una relación positiva que pueda perdurar más allá del vínculo laboral. Mantener una red de contacto post-empleo no solo es beneficioso para el talento que se va, sino también para la empresa, que puede continuar aprovechando su experiencia y conocimientos en el futuro.

Cerrar ciclos adecuadamente es, en última instancia, una cuestión de inteligencia empresarial. Un talento que se va con una percepción positiva puede atraer nuevo talento, abrir puertas a futuras colaboraciones y fortalecer la reputación de la empresa como un lugar deseable para trabajar. La salida no es un fin, sino una transición que, cuando se maneja con cuidado, contribuye al éxito continuo de la organización.

## Herramientas y Estrategias para una Salida Exitosa

Para asegurar que la salida de un talento se gestione de manera efectiva, es esencial contar con un conjunto de herramientas y estrategias que faciliten esta transición:

**Herramientas para la planificación de la salida:** El Viaje del Talento© en sí es una forma de prever la salida de un talento. Esto permite que con anticipación se asegure que todas las partes involucradas estén preparadas y que el proceso se lleve a cabo sin contratiempos.

**Sistema de entrevistas de salida:** Estas entrevistas proporcionan valiosa retroalimentación para mejorar la cultura y procesos, pero solo serán efectivas si se han seguido todos los pasos del viaje con metas claras, métricas útiles y KPIs relevantes. De lo contrario, pueden generar percepciones erradas y decisiones impulsivas.

**Protocolo de transferencia de conocimiento:** Es fundamental asegurar que el conocimiento crítico del talento se transfiera adecuadamente, minimizando la pérdida de información y asegurando la continuidad operativa.

**Herramientas para la comunicación clara y respetuosa:** Establecer un canal de comunicación abierto y respetuoso durante todo el proceso de salida es clave para mantener una relación positiva.

**Plataforma para el reconocimiento y gestión de la memoria colectiva:** Reconocer públicamente los logros de los talentos, tanto actuales como salientes, refuerza los valores de la empresa, preserva la memoria colectiva y fortalece la cultura organizacional.

**Sistema para la evaluación del impacto de la salida en el equipo:** Monitorear y gestionar cómo la salida de un talento afecta al equipo restante es crucial para mitigar cualquier impacto negativo y mantener la cohesión del equipo.

**Programa de soporte post-empleo y reintegración laboral:** Ofrecer asistencia en la reintegración laboral y acceso a redes de contacto demostrando el compromiso continuo de la empresa con su bienestar y desarrollo y reforzando la relación a largo plazo.

**Herramientas para la gestión de redes de contacto post-salida:** Mantener una red activa de ex-talentos no solo genera oportunidades de negocio, sino que también fortalece la marca empleadora a largo plazo.

**Protocolo de creación de embajadores de marca:** Alentar a los talentos salientes a convertirse en embajadores o dejar testimonios en video. Esto fortalece la reputación y expande la influencia de la empresa.



# Checklist Etapa de Salida

VIAJE DEL TALENTO©



1. Protocolo de salida.
2. Sistema de entrevistas de salida.
3. Herramientas para la gestión de la memoria colectiva y cultura organizacional.
4. Programa de soporte post-empleo y reintegración laboral.
5. Protocolo para crear embajadores de marca.

Este enfoque asegura que la salida del talento sea un cierre respetuoso y positivo, fortaleciendo el sistema organizacional y la cultura al mantener el equilibrio y respeto en las relaciones laborales. Esto garantiza la continuidad del equipo y refuerza la reputación de la marca, transformando al talento saliente en un embajador que lleva los valores de la empresa más allá de sus puertas.

# Ventajas del Modelo Frente a Enfoques Tradicionales

El Viaje del Talento© ofrece varias ventajas frente a los enfoques tradicionales de gestión del talento, que suelen ser más lineales y operativos:

**Enfoque Holístico:** El Viaje del Talento© considera al talento como un individuo completo, no solo como un recurso para la empresa. El modelo aborda tanto las necesidades profesionales como las personales, asegurando un desarrollo integral. Los enfoques tradicionales tienden a centrarse únicamente en las competencias técnicas y en el rendimiento, descuidando el bienestar y el crecimiento personal del talento.

**Personalización:** Gracias al Talent modelo permite la personalización de la experiencia del talento, adaptando las estrategias de atracción, desarrollo y fidelización a las necesidades y aspiraciones individuales. Los enfoques tradicionales suelen ser más rígidos, aplicando las mismas estrategias a todos los talentos sin considerar sus diferencias individuales.

**Compromiso y Fidelización:** Al involucrar a los talentos en un viaje significativo dentro de la organización, el modelo fomenta un mayor compromiso y reduce la rotación, ya que el los talento se siente valorado y alineado con el propósito de la empresa. Los enfoques tradicionales, al no ofrecer un sentido de propósito o crecimiento continuo, pueden llevar a una mayor insatisfacción y rotación de los talentos.

**Flexibilidad y Adaptabilidad:** El Viaje del Talento© es un modelo flexible que se puede adaptar a diferentes contextos y necesidades empresariales. Permite a las empresas responder rápidamente a cambios en el mercado o en las expectativas de los talentos. Los enfoques tradicionales son menos adaptables, lo que puede hacer que las empresas pierdan competitividad o no logren retener a sus mejores talentos.

**Crecimiento Sostenible:** Al centrarse en el desarrollo continuo y en la evolución interna del talento, este modelo contribuye a un crecimiento más sostenible de la organización, donde los talentos se desarrollan junto con la empresa. Los enfoques tradicionales suelen enfocarse en el corto plazo, lo que puede llevar a un crecimiento insostenible y a la necesidad constante de reclutar nuevo talento en lugar de desarrollar el existente.

**Eliminación del Mindset de Retención:** El modelo del Viaje del Talento© sustituye el enfoque tradicional de "retención", que a menudo tiene una connotación restrictiva y negativa, por uno que ofrece nuevas oportunidades al talento. Esto no solo elimina la carga psicológica asociada a la retención, sino que también promueve un entorno en el que el talento se siente motivado a continuar su crecimiento dentro de la empresa.

**Lenguaje Humanizado:** Al eliminar del lenguaje palabras como "empleado", "trabajador" y "retención" por términos más empoderadores como "talento" y "viajes completados", el modelo fomenta un ambiente más respetuoso y alineado con los valores humanos, lo que fortalece la relación entre el talento y la organización.

**Alineación Estratégica Continua:** El modelo permite una alineación constante con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando que el talento esté siempre en sintonía con la dirección y visión organizacional.

**Interés Genuino en el Talento:** Al enfocarse en todas las dimensiones del desarrollo humano, el Viaje del Talento© no solo mejora las competencias técnicas, sino que también aborda las necesidades personales y profesionales del talento, promoviendo su desarrollo integral y un compromiso más profundo y sostenible.

**Cohesión y Flexibilidad Modular:** A diferencia de los enfoques tradicionales, donde los procesos son rígidos y secuenciales, el Viaje del Talento© ofrece una estructura cohesiva y lógica en la que cada etapa se implementa de manera modular. Aunque las etapas están interconectadas, cada una puede ser desarrollada de forma independiente y personalizada según las necesidades más urgentes de la empresa, como abordar primero las etapas con la alta rotación. Esto asegura una implementación eficiente con ganancias rápidas y permite que cada módulo refuerce la estabilidad del sistema en su conjunto.

# El Valor de los Fractional HR en la Implementación del Viaje del Talento©

Implementar el Viaje del Talento© de manera efectiva y estratégica puede parecer un desafío monumental, especialmente para empresas que carecen de un equipo de Recursos Humanos robusto. Aquí es donde los Fractional HR Services juegan un papel crucial. Estos servicios ofrecen una solución modular y flexible, permitiendo a las empresas acceder a la experiencia y habilidades de un equipo de Recursos Humanos por etapas, sin la necesidad de contratar un equipo interno permanente.

## ¿QUÉ SON LOS FRACTIONAL HR SERVICES?

Los Fractional HR Services, o servicios fraccionados de Recursos Humanos, permiten a las empresas acceder a servicios específicos de Recursos Humanos solo cuando los necesitan. Este enfoque estratégico facilita la contratación de expertos en diferentes áreas del Viaje del Talento© —como atracción, selección, acogida y desarrollo— según las necesidades del negocio, evitando mantener un equipo de Recursos Humanos a tiempo completo. Este modelo es especialmente beneficioso en el entorno empresarial actual, donde la adaptabilidad y la optimización de recursos son esenciales.

Además, permite contar con la colaboración de expertos que pueden ser contratados para trabajar in-house por un tiempo específico o con agencias que disponen de equipos completos para definiciones estratégicas y tácticas e incluso la capacidad de implementar según el presupuesto y el momento de la empresa.



# Reflexión Final: **El Hogar, El Sistema Mayor**

Al igual que el héroe que regresa a casa con un elixir al final de su travesía, transformado por sus experiencias, los talentos también completan su propio viaje dentro de las organizaciones, listos para aportar su conocimiento y habilidades al mercado laboral en general. En el contexto del Viaje del Talento©, este "hogar" no es solo la empresa donde un talento ha trabajado, sino el mercado laboral en su totalidad, un sistema dinámico y profundamente interconectado donde cada empresa desempeña un rol crucial.

Las empresas tienen la responsabilidad y el deber de reconocer que sus acciones internas repercuten mucho más allá de sus paredes. Cada talento que desarrollan, cada experiencia que proporcionan, y cada valor que refuerzan, contribuye a la calidad y salud del mercado laboral en su conjunto. Implementar el Viaje del Talento© no solo fortalece el ecosistema interno de una empresa, sino que también mejora el entorno laboral global, promoviendo un mercado más robusto y saludable.

Este enfoque basado en la reciprocidad sugiere que lo que una empresa invierte en sus talentos no se queda solo en sus límites. Las experiencias enriquecedoras, la formación continua y el desarrollo personal y profesional que una empresa ofrece a sus colaboradores se reflejan en las contribuciones que estos talentos hacen cuando se reintegran al mercado laboral. Si las empresas aspiran a atraer y conservar talentos que sean proactivos, empáticos e innovadores, deben ofrecer un entorno que fomente estas cualidades desde el principio.

En última instancia, las empresas no pueden esperar recibir lo que no están dispuestas a dar. El ciclo de desarrollo de talentos comprometidos y valiosos comienza con la inversión que las organizaciones hacen en ellos. Este ciclo no solo fortalece a la empresa en sí, sino que también contribuye a un sistema laboral más equilibrado y justo. Cada empresa tiene un impacto significativo en el sistema en su totalidad, y al cumplir con su responsabilidad de desarrollar y apoyar a sus talentos, contribuyen a la creación de un mercado laboral que beneficia a todos. Así, al final del Viaje del Talento©, tanto la empresa como el talento regresan al "hogar" del mercado laboral, transformados y preparados para iniciar nuevas etapas de crecimiento y éxito.



# Conclusión

El Viaje del Talento© rompe con los modelos establecidos de la era industrial, proponiendo un enfoque humanizado donde los talentos se convierten en los héroes de su propia historia dentro de la organización. Inspirado en el monomito de Campbell y los arquetipos de Jung, este modelo utiliza los Talent Personas como una forma de reflejar estos arquetipos, fomentando la creación de entornos laborales llenos de propósito. Así, los talentos se sienten inspirados a quedarse y crecer voluntariamente, promoviendo un crecimiento mutuo que alinea profundamente los objetivos personales y empresariales en la era moderna. Es una guía heroica para liderar y gestionar el talento con éxito.



# La Motivación de la Autora



Tata Orozco, actualmente Fractional CHRO y consultora en Marketing y Talento Humano, inició su trayectoria hace más de 20 años en la industria digital, dedicando 15 de esos años a fundar y dirigir agencias digitales. Durante este tiempo, lideró equipos intergeneracionales, desde baby boomers hasta centennials, lo que le proporcionó una perspectiva única sobre los desafíos que surgen en el mundo laboral al gestionar diversas generaciones.

Su motivación para desarrollar la "Teoría del Viaje del Talento©" nació de su experiencia directa con millennials y centennials, generaciones que han transformado la percepción del trabajo, desafiando las prácticas gerenciales tradicionales. A lo largo de su carrera, Tata enfrentó de primera mano los retos de la alta rotación laboral y la desmotivación de los jóvenes talentos en sus equipos, todo ello mientras lograba proyectos exitosos para más de 200 empresas. Estas experiencias la llevaron a una profunda introspección para comprender mejor a estas nuevas generaciones. Como resultado, creó un modelo de gestión del talento que integra el "Camino del Héroe", descubriendo que este concepto, utilizado a lo largo de su carrera en marketing y publicidad, es igualmente aplicable a las dinámicas complejas del talento, cada vez más similares a las de los clientes, ofreciendo así una solución práctica y humanista para líderes y organizaciones.

**El Viaje del Talento**© rompe con los modelos establecidos de la era industrial, proponiendo un enfoque humanizado donde los talentos se convierten en los héroes de su propia historia dentro de la organización. Inspirado en el monomito de Campbell y los arquetipos de Jung, este modelo utiliza los Talent Personas como una forma de reflejar estos arquetipos, fomentando la creación de entornos laborales llenos de propósito. Así, los talentos se sienten inspirados a quedarse y crecer voluntariamente, promoviendo un crecimiento mutuo que alinea profundamente los objetivos personales y empresariales en la era moderna. Es una guía heroica para liderar y gestionar el talento con éxito.

## SOBRE LA AUTORA

**Tata Orozco, CEO de Campus de Talento Digital**®, tiene una maestría en Administración y Dirección de Empresas y una especialización en Analítica. Con 20 años de experiencia en el sector digital y durante 15 años estuvo fundando y liderando agencias digitales. Actualmente es Fractional CHRO, consultora en marketing y talento humano, y mentora profesional. Es la creadora del método El Viaje del Talento© y consultora asociada de Cock Brands.

**EL VIAJE DEL TALENTO**©

[www.elviajedeltalento.com](http://www.elviajedeltalento.com)



**CAMPUS DE TALENTO DIGITAL**®

[www.campusdetalentodigital.com](http://www.campusdetalentodigital.com)

[contacto@campusdetalentodigital.com](mailto:contacto@campusdetalentodigital.com)

(57)-3227028118

