



**IV ACUERDO MARCO PARA LA
COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN
EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN**

MANUAL DE RETENCIÓN DEL TALENTO

**Eje 11 IV Acuerdo Marco de Competitividad y la
Innovación Empresarial de Castilla y León**



ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN	7
¿QUÉ ES LA RETENCIÓN DEL TALENTO?	8
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE RETENER EL TALENTO EN LAS EMPRESAS?	8
¿QUÉ ES LO QUE MÁS VALORAN LAS PERSONAS EMPLEADAS EN LAS EMPRESAS?	9
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO	10
Cultura de empresa	11
Estrategias preboarding y onboarding	11
Employee experience	11
Formación en liderazgo	11
Favorecimiento de la creatividad	12
Plan de desarrollo profesional	12
Planes de incentivos	12
Comunicación y escucha activa	12
MODELOS DE RETENCIÓN DEL TALENTO	13
Método OKR	13
Medición y análisis de la satisfacción laboral	14
CÓMO SE MIDE LA RETENCIÓN DEL TALENTO	14
¿CÓMO SABER SI UNA PERSONA EMPLEADA ESTÁ A PUNTO DE ABANDONAR?	15
MITOS SOBRE LA RETENCIÓN DE PERSONAS EMPLEADAS	16
MEDIDAS PARA LA CREACIÓN DE EMPLEO Y ATRACCIÓN DEL TALENTO	17
MEDIDAS CONCRETAS DE ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y RETORNO DEL TALENTO	18
Apoyos para fomentar el retorno del talento	18
Medidas de apoyo al retorno	19
Medidas en el ámbito de la formación	20
Ayudas a la contratación de personal cualificado en el sistema regional de ciencia y tecnología, en empresas y en centros sanitarios de Sacyl	21
Fomento de la creación de empresas basadas en el conocimiento	22

Fidelizar el capital humano de tu organización es la mejor garantía para impulsar tu negocio. Pero ¿cómo conservar a los perfiles con más potencial de tu empresa?

¡Revisamos los pasos para garantizar la retención del talento!

PRESENTACIÓN

Una vez finalizado el periodo de vigencia del III Acuerdo Marco para la Competitividad e Innovación Industrial de Castilla y León 2014-2020, existe un consenso prácticamente unánime entre los principales agentes económicos y sociales de la Comunidad sobre la necesidad de elaborar un nuevo Acuerdo Marco que fije las líneas prioritarias de actuación en materia de competitividad e innovación empresarial en Castilla y León.

El momento de **elaboración del IV Acuerdo Marco ha coincidido con unas circunstancias excepcionales** que han conllevado la adopción de una respuesta, también excepcional, por parte de las autoridades de la Unión Europea, con el objetivo no sólo de abordar la emergencia sanitaria, sino de mitigar el brutal impacto negativo que ésta ha causado en la economía; en concreto, el plan de recuperación para Europa Next Generation EU y los nuevos fondos europeos, que deben ser utilizados para transformar nuestras economías y con ello salir de la crisis y construir una Europa más verde, digital y resiliente, intensificando su potencial de crecimiento económico, la creación de empleo y la resiliencia económica y social, además de abordar las transiciones ecológica y digital.

En este sentido, el **IV Acuerdo Marco se configura como el eje central sobre el que deben pivotar las líneas de la política económica de la Comunidad** que permitan alcanzar la recuperación de la actividad económica y del empleo.

El objetivo principal del IV Acuerdo Marco es **promover la adaptación de nuestra economía y de nuestro tejido productivo al proceso de transformación que se está experimentando a nivel global, basado, fundamentalmente, en la transición ecológica y la transformación digital.**

Para ello se han previsto 11 ejes, con sus correspondientes **objetivos y acciones:**

EJE 1.- FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO EMPRESARIAL Y FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO DESDE LA SOSTENIBILIDAD.

Las medidas recogidas pretenden hacer que nuestro entramado empresarial sea más robusto, con empresas de mayor tamaño, y alineadas con los objetivos de la transición ecológica y digital, a la vez que se incentiva la puesta en marcha de nuevas empresas, incidiendo particularmente en aquellos proyectos con carácter innovador.

EJE 2.- DIGITALIZACIÓN

Continuar abordando la transformación digital de las empresas, tomando en consideración especial a las pymes y autónomos que, por su tamaño, tienen más dificultades a la hora de introducir innovaciones. De igual modo, se pretende dotar de una mayor visibilidad a las demostraciones tangibles de tecnologías habilitadoras y apoyarse en los facilitadores digitales de forma efectiva en la transformación digital en las empresas y organizaciones del sector público como clave estratégica de futuro. Por último, se estima preciso apoyar al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para que continúe fortaleciéndose, todo ello estableciendo un marco claro de gobernanza de las políticas de apoyo a la digitalización.

EJE 3.- CIENCIA E INNOVACIÓN

Continuar avanzando de manera efectiva en la Industria 4.0, así como potenciar y fortalecer el ecosistema de emprendimiento innovador y mejorar los sistemas de vigilancia tecnológica, propiedad industrial, propiedad intelectual y diseños.

EJE 4.- FINANCIACIÓN

La adecuada financiación es uno de los aspectos clave. En este sentido se va a incidir en el asesoramiento e información financiera; en el impulso de los programas que facilitan el acceso al sistema regional de garantías a los autónomos, pymes y emprendedores en condiciones financieras óptimas de coste y plazos; en facilitar la existencia de variados

instrumentos de financiación para emprendedores y pymes, a los emprendedores y a la consolidación de las pymes; en la existencia de instrumentos financieros reembolsables; en el fomento de la colaboración público-privada en la financiación de proyectos empresariales viables; y en el refuerzo de la solvencia de las empresas, mediante el fortalecimiento de sus recursos propios a través del capital riesgo.

EJE 5.- GESTIÓN PÚBLICA EFICIENTE

El objetivo de este eje es continuar modernizando la Administración, especialmente en aquellos aspectos que tienen repercusión en su relación con las personas físicas y jurídicas. Para ello se intentará avanzar de manera efectiva en la transformación digital de la Administración Pública, impulsando la simplificación procedimental y normativa; favoreciendo una relación digital empresa-Administración Pública activa y proactiva; e impulsando la interoperabilidad de la Junta de Castilla y León y con las Corporaciones Locales.

EJE 6.- INTERNACIONALIZACIÓN

La presencia en el exterior de las empresas es un indicador de la competitividad de una economía. En este sentido, se seguirá intentando incrementar el volumen de las exportaciones y la propensión exportadora de la Comunidad y promover que las empresas sean más eficientes, competitivas y participativas en los mercados exteriores, de forma especial, en la Unión Europea. En este proceso de internacionalización empresarial será determinante el apoyo institucional.

EJE 7.- ENTORNO EMPRESARIAL

Este eje se centra en alguno de los factores en los que hay que incidir para que las empresas realicen adecuadamente su función. Así, se prevé avanzar de manera efectiva en la transferencia tecnológica, así como en la puesta a disposición de suelo industrial atractivo. Del mismo modo, está previsto seguir mejorando las infraestructuras de la Comunidad e impulsando convertir a Castilla y León en un territorio con una logística eficiente.

EJE 8.- ENTORNO RURAL Y RECURSOS ENDÓGENOS

Habida cuenta de la importancia del territorio rural, este eje aborda el desarrollo eficiente y sostenible de los recursos agrarios, forestales, minerales y del patrimonio cultural presente en dichas áreas. Del mismo modo, se apuesta por el mismo desarrollo de la innovación, así como por la diversificación económica.

EJE 9.- RESPONSABILIDAD SOCIAL

Las acciones aquí recogidas se dirigen a alcanzar la sostenibilidad económica, social y medioambiental a través del ejercicio de las potestades públicas y de las responsabilidades inherentes a la acción pública y a impulsar modelos de gestión competitivamente sostenibles: que velen tanto por la competitividad y el crecimiento de la economía, como por el desarrollo de las personas y el respeto por el medio ambiente.

EJE 10.- TRANSICIÓN HACIA UNA ECONOMÍA CIRCULAR. SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

En este eje se aborda el impulso del tránsito desde una economía lineal hacia una circular que se está experimentando de forma global. Por ello, se prevé el desarrollo de la Estrategia de Economía Circular y Programa de Bioeconomía para Castilla y León y diversas acciones que pretenden lograr que la transición energética sea una oportunidad para los consumidores, empresarios y profesionales de Castilla y León, además de para nuestro entorno rural.

EJE 11.- CAPITAL HUMANO Y FORMACIÓN

La existencia de profesionales correctamente capacitados es un importante activo para una economía. En este sentido, se pretende incrementar la competitividad empresarial a través del capital humano, con el desarrollo profesional y personal del talento. Hay que estimular, también, que el desarrollo de capacidades, cualificación profesional y formación se dé a lo largo de la vida y, asimismo, se va a apoyar a las instituciones

formativas para que colaboren entre si y den respuesta a las necesidades de empleabilidad que van surgiendo.



INTRODUCCIÓN

En aras de garantizar tanto el seguimiento como la difusión y el desarrollo de las actuaciones que traen su origen en el IV Acuerdo Marco para la Competitividad y la Innovación Empresarial de Castilla y León 2021-2027, la Comisión de Seguimiento de este Acuerdo ha considerado de especial interés que se mantenga durante la vigencia del acuerdo la realización de actividades de seguimiento, difusión y desarrollo de las medidas del IV Acuerdo Marco que se vienen realizando directamente por los agentes económicos y sociales, como firmantes del acuerdo y representantes de los intereses económicos y sociales que les son propios.

Por ello, CEOE Valladolid, como una de las Organizaciones Territoriales incluidas en CEOE Castilla y León, se ha comprometido a realizar dichas actuaciones, con la finalidad de avanzar en un cambio en el modelo productivo de Castilla y León hacia la modernización, la digitalización y la transición ecológica, que facilite un crecimiento económico sostenible y orientado al logro de empleo seguro, estable y de calidad.

Una de esas acciones es este **Manual de Retención del Talento**, que se centrará en el **EJE 11** del Acuerdo referente a dicho asunto.

En un mercado laboral cada vez más competitivo y dinámico, la retención del talento se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas en todo el mundo. El desafío de contar con los mejores perfiles profesionales va más allá de la mera contratación, ya que implica mantener comprometidas, motivadas y satisfechas a las personas que aportan un valor excepcional a la organización.

A medida que las expectativas profesionales y personales de las personas evolucionan y se diversifican, las estrategias tradicionales de retención de talento también están experimentando profundos cambios.

En este contexto, explorar métodos efectivos para conservar el talento se ha convertido en un objetivo estratégico clave para las organizaciones que desean seguir siendo competitivas y adaptarse a un entorno empresarial en constante transformación.

¿QUÉ ES LA RETENCIÓN DEL TALENTO?

La retención del talento es la capacidad de una empresa para conservar a sus personas empleadas más valiosas y evitar su rotación mediante estrategias, diseñadas a largo plazo, para cumplir con sus expectativas y mejorar su bienestar personal. Se trata de un aspecto fundamental en la gestión de Recursos Humanos, ya que la pérdida de talento puede ser realmente costosa y perjudicar el rendimiento y la estabilidad de la organización.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE RETENER EL TALENTO EN LAS EMPRESAS?

La retención del talento es una estrategia crucial para las empresas por importantes razones, la primera de las cuales afecta directamente a la cultura de la organización y su reputación: las empresas que son conocidas por su capacidad para retener el talento suelen tener una mejor reputación como empleadoras deseables. Esto, a su vez, facilita el reclutamiento de nuevos profesionales potenciales y mejora la percepción pública de la empresa.

Además, la productividad se ve beneficiada, ya que la estabilidad es un factor importante de eficacia y desarrollo profesional. Y es que, al contar con personal fidelizado, a su vez mejora la relación laboral con los clientes y se favorece el clima laboral, fruto de las afianzadas relaciones entre los miembros del equipo.

La reducción de la rotación tiene que ver, a su vez, con la reducción de los costes asociados a la búsqueda, selección y formación de nuevo personal. Por un lado, porque el talento permanece, por lo que no se generan vacantes sin cubrir, y, por otro, porque

consigue la “atracción de nuevo talento”: si todas las personas quieren trabajar para ti, encontrar al candidato perfecto te costará mucho menos.

Esto permite, por tanto, dedicar los recursos a mejorar la competitividad de la compañía en el mercado, sin los posibles altibajos en la calidad y el servicio al cliente que pueden generarse durante los períodos de sustitución de personal.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS VALORAN LAS PERSONAS EMPLEADAS EN LAS EMPRESAS?

Puesto que las estrategias de retención del talento ponen a las personas en el centro, lo lógico es preguntarse qué es lo que más valoran estas durante su experiencia laboral.

Aunque las preferencias individuales varían en función de cada persona, algunos de los factores más comunes que influyen en la retención del talento son: recibir un salario competitivo, disponer de salario emocional (beneficios no económicos, como flexibilidad laboral y reconocimiento), la posibilidad de conciliación entre el trabajo y la vida personal, un clima laboral positivo y contar con suficientes oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.

- **Salario:** se trata de la primera y más importante evaluación que las personas empleadas hacen de su puesto, ya que, en la mayoría de las ocasiones, determina muchos otros aspectos de la vida personal, por lo que se trata del primer factor a considerar.
- **Salario emocional:** más allá de la remuneración, la suma de aspectos como la flexibilidad laboral, la conciliación entre la vida personal y laboral, así como la promoción de un ambiente de trabajo favorable tienen cada vez más impacto sobre la conservación del talento en la empresa.
- **Clima laboral:** cada vez damos mayor importancia a trabajar en un ambiente sano y agradable; por eso, fomentar un clima laboral positivo contribuye a retener a tus mejores talentos.

- **Oportunidades de desarrollo:** las personas empleadas, especialmente aquellas de mayor valía, necesitan saber que cuentan con opciones para seguir progresando y desarrollándose en su lugar de trabajo. Fomenta las oportunidades de crecimiento de tu equipo y fomentarás su compromiso con tu proyecto.
- **Formación:** ofrecer formación específica al personal, que esté relacionada con su campo, o que les permita moverse hacia otros sectores o departamentos dentro de la empresa, es una forma excelente de conseguir que quieran quedarse.

Todos estos ítems forman lo que se ha venido llamando **salario emocional o no retributivo** y deben tomar un gran protagonismo en tus estrategias de conservación del talento en la empresa.

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA RETENCIÓN DEL TALENTO

Ya lo hemos adelantado: cada vez más, las personas otorgan mayor importancia a aspectos de su trabajo que no tienen que ver con el salario (aunque este continúe siendo el eje principal de la relación persona empleada – empresa).

Por eso, todas y cada una de las tácticas de retención del talento que vamos a ver a continuación se resumen en una sola: poner a las personas en el centro de la estrategia y ofrecer a la plantilla beneficios añadidos por desarrollar su actividad laboral en tu empresa.

Un error común consiste en la creencia de que hay que retener a todas las personas empleadas a toda costa en la empresa: nada más lejos de la realidad. Las estrategias y los planes de fidelización del talento se focalizan al talento cuyos valores, tanto profesionales como personales, se alinean con la identidad de la empresa.

Una de las mejores formas de diferenciarte de tu competencia en este punto son las estrategias de reskilling y upskilling, gracias a las cuales podrás reevaluar a todo tu

personal y potenciar al máximo su talento, reubicándolo en aquellos puestos donde se potencia su productividad.

Cultura de empresa

Una cultura de empresa sólida y un branding atractivo pueden ayudar a atraer y retener talento. Comparte con todas las personas que forman parte de la compañía tu misión, visión y valores y trabaja activamente para que se sientan reflejados en ellos. Acompaña esta iniciativa con una escucha activa de sus intereses y sus opiniones y trata de poner en práctica sus sugerencias cuando se alineen con los objetivos corporativos y siempre que sea posible.

Estrategias preboarding y onboarding

Trabaja tu employer branding, es decir, tu marca como persona empleadora, para convertirte en la empresa en la que los mejores perfiles candidatos querrían trabajar, especialmente desde el momento del preboarding, el primer contacto con la persona, que suele darse en la entrevista de trabajo.

Una vez finalizado el proceso de selección, prepara un proceso de onboarding o recibimiento a la persona que se incorpora para conseguir que se sienta integrada en el proyecto y en el equipo desde el primer momento.

Employee experience

La experiencia del personal empleado o employee experience abarca todos los aspectos de la interacción entre la empresa y las personas que trabajan en ella, desde el reclutamiento hasta la salida. Mejorar esta experiencia puede contribuir significativamente a la retención del talento.

Formación en liderazgo

Ayuda a los responsables de cada equipo o departamento a convertirse en auténticos líderes capaces de motivar a las personas que gestionan e impulsarlas hacia la excelencia

mediante formación en coaching y liderazgo. Conseguirás equipos cohesionados y productivos, así como una plantilla feliz y comprometida con el proyecto.

Favorecimiento de la creatividad

Fomenta un ambiente que valore la creatividad y la innovación y ten en cuenta las ideas y sugerencias de tu equipo para fomentar la competitividad de tu empresa y el éxito de tu proyecto. Además, estarás contribuyendo a que las personas más creativas se sientan motivadas, comprometidas con la empresa y den lo mejor de sí mismas.

Plan de desarrollo profesional

Establecer un plan de carrera, es decir, un itinerario tanto formativo como de capacitación normalizado que la persona pueda seguir para ascender dentro de la empresa, que incluya oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento, puede motivar a las personas empleadas a quedarse a largo plazo. Nuevos objetivos, retos profesionales y aumentos de salario te ayudarán a conservar a los perfiles con más talento e inquietudes.

Planes de incentivos

Los planes de incentivos que reconocen el esfuerzo y los méritos consiguen personal más implicado, al sentirse más valorado y saber que sus contribuciones se tienen en cuenta. En función de tu estrategia empresarial, los incentivos pueden ser bonificaciones, reconocimiento público u otras recompensas que reconozcan y valoren el rendimiento de la plantilla. Un software de evaluación del desempeño puede ayudarte a otorgar los incentivos a las personas merecedoras de ellos.

Comunicación y escucha activa

Fomenta una comunicación vertical y horizontal clara y abierta para aumentar la confianza y el compromiso, lo que a su vez contribuye a la retención del talento. Implementar estrategias para escuchar la opinión de las personas empleadas y hacerles

saber que serán consideradas, puede mejorar su satisfacción y lealtad hacia la empresa.

Asimismo, implantar un modelo de evaluación del desempeño como herramienta de crecimiento profesional y de mejora continua, también puede favorecer la comunicación interna. Y es que, los comportamientos tienden a reforzarse a través de los distintos retornos que obtenemos. Dar feedback a las personas empleadas es clave para que puedan saber si actuando de la manera correcta o que, contrariamente, no lo están haciendo como se espera.

MODELOS DE RETENCIÓN DEL TALENTO

Ya hemos establecido la importancia de diseñar y ejecutar una estrategia de retención del talento en tu empresa, pero es posible que, si nunca hasta ahora te lo habías planteado, no sepas por dónde empezar.

En primer lugar, debes saber que hay soluciones digitales con funcionalidades que te pueden ayudar (gestión del talento, portal de la persona empleada, evaluación del desempeño, gestión de la nómina, control y registro horario, HR Analytics para analizar KPIs de RRHH...). El objetivo es que esta tecnología se sume a tu expertise para ayudarte en la valoración del equipo y en la detección de sus necesidades aportándote los recursos para fidelizar a tu plantilla.

Método OKR

El método OKR (cuyas siglas proceden del inglés Objectives and Key Results) es un sistema de establecimiento de metas que puede ayudar a alinear los objetivos individuales de las personas empleadas con los objetivos generales de la empresa.

En otras palabras, el método OKR te ayuda a establecer distintos objetivos para cada equipo de trabajo y seguir los avances de cada uno de sus integrantes. De esta manera, por un lado, todas las personas empleadas conocen exactamente qué es lo que se

espera de ellas y cuál es su valor dentro de la compañía. Mientras que, por otra parte, la empresa puede saber en cada momento cuáles son sus activos más valiosos.

Medición y análisis de la satisfacción laboral

Este método tiene mucho que ver con la necesidad de realizar una escucha activa que ya hemos comentado anteriormente y se basa en preguntar directamente a las personas que trabajan en tu empresa por su nivel de satisfacción con la misma.

Uno de los métodos de medición más utilizados es el eNPS (Employee Net Promoter Score). Se basa en la realización de una única pregunta a cada una de las personas que componen tu plantilla: ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes tu lugar de trabajo a otras personas? La respuesta debe ser un número comprendido entre el 1 y el 10, en el que las respuestas 9 y 10 se consideran positivas.

Además, puedes realizar encuestas periódicas de satisfacción laboral, reuniones 1to1 o entrevistas cara a cara, recordando que es el análisis de resultados lo que te proporcionará la información más valiosa acerca de las posibles áreas de mejora y te ayudará a implementar los cambios necesarios para mejorar la retención del talento.

CÓMO SE MIDE LA RETENCIÓN DEL TALENTO

Medir la retención del talento implica evaluar la tasa de retención de la plantilla en una empresa. Para calcular esta métrica se debe coger el número total de personas empleadas al final del periodo de tiempo que queremos medir, se divide entre el total de personas empleadas al inicio de dicho periodo y se multiplica por 100, siguiendo la siguiente fórmula:

Número de personas empleadas al final del periodo

----- x100

Número de personas empleadas al principio del periodo

Es importante recordar que no existe una única tasa de retención del talento correcta, ya que puede variar según la industria, el tamaño de la empresa y otros factores, aunque, por norma general, un índice de rotación que ronde el 90%, se consideraría bueno. Asimismo, para valorar su idoneidad, se debe comparar la tasa con el resultado de la empresa en otros periodos y con los datos de otras empresas similares del sector.

¿CÓMO SABER SI UNA PERSONA EMPLEADA ESTÁ A PUNTO DE ABANDONAR?

Identificar las señales que podrían advertir de que una persona empleada está a punto de abandonar puede ayudar a la empresa a tomar medidas proactivas para fidelizarla. Toma nota de los siguientes síntomas y examina a tu plantilla para saber si existe talento que podría renunciar próximamente:

- **Bajada de la productividad:** es normal que existan altibajos, pero, si se observa una disminución sostenida en el tiempo, puede indicar falta de compromiso.
- **Apatía y falta de colaboración:** la indiferencia hacia las circunstancias que rodean a la persona en su ambiente laboral puede ser signo de desganancia. Utilizar nuestro software integral de RRHH puede ayudarte a identificar los grados de satisfacción de tu personal empleado para poder mejorarlos.
- **Controversia:** si la persona se muestra en desacuerdo con los objetivos corporativos clave es muy probable que abandone la compañía tarde o temprano.
- **Incremento de retrasos y ausencias:** el absentismo es un indicador claro de falta de compromiso. Es importante tomar en consideración el control de ausencias, así como el análisis de sus causas y consecuencias.
- **Falta de entusiasmo en los proyectos a largo plazo:** la falta de motivación puede ser otra señal de alarma que influye negativamente en la fidelización del talento.

MITOS SOBRE LA RETENCIÓN DE PERSONAS EMPLEADAS

El principal enemigo del establecimiento de planes de retención de talento en las empresas es la falta de tiempo y/o recursos, pero, además, existen una serie de mitos, más o menos infundados, que contribuyen a que las empresas no otorguen la importancia que merece a esta parte de la gestión de personas. Uno de los más extendidos afirma que siempre que una persona empleada abandona una empresa es porque le han ofrecido un salario mejor, algo que, como hemos visto, no siempre es así: cada vez damos mayor importancia a cuestiones no relacionadas con el sueldo.

La normalización del estrés y los estados de presión en el mundo empresarial ha contribuido a la creencia de que las personas abandonan únicamente porque no saben trabajar bajo presión: el síndrome de burnout tiene un coste altísimo tanto para las empresas como para la medicina general. Sin temor a equivocarnos podemos afirmar que cuidar del bienestar laboral de las personas es trabajar en favor de la retención de talento en la empresa.

Obviar posibles problemas y aferrarse a la falta de criterio de la persona que se va, sin analizar las propias circunstancias es un hecho que, afortunadamente, cada vez ocurre menos, pero que aún sigue siendo uno de los principales mitos, junto con el hecho de ignorar posibles circunstancias ajenas, relativas a la vida privada de la persona y que podrían solventarse, por ejemplo, con mayor flexibilidad laboral.

Pero, sobre todo, aún permanece subyacente en muchos sectores la creencia de que cualquier perfil puede ocupar un determinado puesto, lo que no solo influye de forma negativa en la retención del talento, sino que, además, puede causar problemas a la compañía que pierde a sus mejores activos por no cuidar de ellos.

En definitiva, la retención del talento es una misión clave para los departamentos de RRHH. Prestar atención a aspectos como los planes de formación y promoción interna, la flexibilidad y la conciliación o el clima laboral es indispensable para conservar el mayor activo de las organizaciones: las personas.

<https://www.jcyl.es/web/es/ciudadania-castellana-leonesa-exterior/medidas-para-atraccion-retencion.html>

MEDIDAS PARA LA CREACIÓN DE EMPLEO Y ATRACCIÓN DEL TALENTO

Si nos fijamos en los países y regiones más desarrolladas del mundo podemos reconocer cuáles son las fórmulas de éxito para captar dicho talento, señalamos algunas de ellas:

- **MODELO FISCAL:** Sin duda uno de los factores que más pueden impulsar la creación de empleo y la atracción de talento es un marco fiscal que, sin menoscabar los principios de suficiencia recaudatoria y la equidad, estimulen, apoyen y favorezcan la creación de empleo y el talento en las empresas.
- **CONECTIVIDAD:** Sin conexiones modernas, rápidas y eficientes con el resto de España y del mundo es prácticamente imposible atraer talento e inversión. Por ello, es prioritario y urgente finalizar y reactivar nuestras infraestructuras y la calidad de internet, sobre todo en algunas zonas rurales, con el fin de evitar la pérdida de oportunidades de crecimiento económico.
- **CALIDAD DE VIDA:** Es un factor muy importante y por el cual destaca nuestra provincia. Es necesario continuar apostando por invertir en salud, educación y cultura, lo que nos hace más atractivos, nos aporta ventajas competitivas frente a otras regiones de nuestro entorno. Es importante crear entornos y ciudades sostenibles, digitales, seguras y accesibles que sean atractivas para vivir.
- **APOYO AL EMPRENDIMIENTO:** Con la creación de un ecosistema específico que fomente y apoye el emprendimiento mediante el acceso a las nuevas tecnologías, formación, financiaciones flexibles y una auténtica simplificación burocrática, podremos fomentar el espíritu emprendedor y con ello la creación de empleo.

- **FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL:** Es muy importante seguir avanzando en su desarrollo, por su alta empleabilidad e inserción laboral, y para que ofrezca una respuesta a los perfiles empresariales requeridos por las empresas.
- **CENTROS TECNOLÓGICOS:** Castilla y León debe posicionarse como región puntera en innovación y desarrollo, para lo cual es necesario apoyar nuestra red de centros tecnológicos y con ello impulsar la competitividad y productividad de nuestro tejido productivo.

MEDIDAS CONCRETAS DE ATRACCIÓN, RETENCIÓN Y RETORNO DEL TALENTO

La Junta de Castilla y León, aprobó, a través del Acuerdo 11/2019, de 28 de febrero, el catálogo de medidas en ejecución, así como de nuevas medidas a ejecutar próximamente y que refuerzan las existentes, con el objetivo de conseguir la atracción, retención y retorno del talento a Castilla y León.

Acuerdo 11/2019 para Atracción, Retención y Retorno del Talento (BOCYL 4 de marzo de 2019).

Apoys para fomentar el empleo del talento

- **Programa “Volver Castilla y León”** firmado por la JCYL, CEOE Castilla y León, el Consejo de Cámaras de Castilla y León y la Confederación Internacional de Casas Regionales de Castilla y León. [Programa Volver Castilla y León](#)
- **Escalera de excelencia:** Ayudas para financiar el desarrollo de planes y programas estratégicos para estructuras de investigación de Castilla y León que necesitan subir un peldaño para poder alcanzar los estándares nacionales e internacionales para centros y unidades de investigación de excelencia. [Investigación de Excelencia](#)
- **Escuela de Verano Agroalimentario Agricool:** una oportunidad para conocer más y mejor el sector agroalimentario español y las tendencias que lo están

transformando de la mano de un destacado cuadro docente y con la participación de profesionales de destacadas compañías del sector. [Agricool](#)

Medidas de apoyo al retorno

- **Incremento de las ayudas al empleo por cuenta ajena y autoempleo de jóvenes emigrantes retornados:** Incremento en diversos programas convocados por el Servicio Público de Empleo, dirigidos a la contratación indefinida, a la contratación temporal y al establecimiento como trabajadores por cuenta propia, a sumar el incentivo establecido con carácter general, si el trabajador beneficiario es emigrante castellano y leonés retornado. [Incremento ayudas empleo jóvenes emigrantes retornados](#)
- **Programa “Pasaporte de vuelta”,** de ayudas al retorno a Castilla y León: Facilitar a los emigrantes castellanos y leoneses el retorno a Castilla y León y apoyarles en dicho proceso para su efectiva integración social. [Programa "Pasaporte de vuelta", de ayudas al retorno a Castilla y León](#)
- **Equipo de trabajo de ayuda al retornado:** Oficina de Retorno y Asociaciones de apoyo al emigrante retornado. [Oficina de Retorno Asociaciones de Apoyo al Emigrante Retornado](#)
- **Programa Encuentro:** Retorno temporal y conocimiento de Castilla y León, dirigido a jóvenes castellanos y leoneses residentes en el exterior. [Programa Encuentro](#)
- **Oficina de Retorno de Castilla y León:** Información, orientación y asesoramiento a los ciudadanos interesados en retornar o que ya hayan retornado. [Oficina de Retorno](#)
- **Apoyo a la movilidad reversible:** Facilitar el derecho a la movilidad laboral dentro del Espacio Económico Europeo, contribuyendo a que esa movilidad pueda ser también de retorno. [Movilidad laboral en el Espacio Económico Europeo](#)
- **Información, asesoramiento y orientación a emigrantes retornados:** Orientación laboral. [Orientación laboral](#)

Medidas en el ámbito de la formación

- **Impulso a la formación en nuevos perfiles profesionales demandados en el mercado de trabajo:** Anualmente, por parte del Servicio Público de Empleo, se tramita una instrucción para la determinación de las necesidades formativas a aplicar en la oferta formativa para trabajadores desempleados. [Nuevos perfiles profesionales](#)
- **Programa Agrobecas en el sector agroalimentario:** Formación especializada de capital humano para trabajar en la industria agroalimentaria. [Agrobecas](#)
- **Programa de prácticas no laborales en empresas en I+D+i e internacionalización:** Realización de prácticas para recién titulados universitarios o graduados de formación profesional en empresas y otras entidades en los ámbitos de la Internacionalización y/o I+D+i. [Prácticas no laborales en I+D+i e internacionalización](#)
- **Programa formativo de gestión I+D+i (GESTIDI):** Formación gratuita especializada en el ámbito de la gestión de la innovación. [GESTIDI](#)
- **Formación de técnicos y directivos en I+D+i:** Actuaciones dirigidas a disponer en Castilla y León de capital humano cualificado para abordar procesos de innovación. [Formación de técnicos y directivos en I+D+i](#)
- **Master en Comercio Exterior y Digital Business:** Programa formativo para Técnicos de Comercio Exterior. [MASTERCOMEX](#)
- **Adaptación de la oferta de internos residentes sanitarios a las necesidades asistenciales reales de los centros sanitarios de SACYL:** Oferta docente de formación sanitaria especializada. Oferta docente formación sanitaria especializada
- **Becas de postgrado para emigrantes castellanos y leoneses y descendientes:** Mejora de la formación académica de los castellanos y leoneses y descendientes de castellanos y leoneses residentes en el exterior. [Becas de postgrado para emigrantes castellanos y leoneses y descendientes](#)
- **Convergencia Educación Superior-Innovación:** [Convergencia Educación Superior-Innovación](#)

- **Programa VIVEUROPA:** Movilidad europea para jóvenes menores de 30 años realizando prácticas no laborales en empresas. [VIVEUROPA](#)
- **Medidas de apoyo a la formación de deportistas de alto nivel:** Mejora de la conciliación de la práctica deportiva con la formación. [Formación para deportistas](#)

Ayudas a la contratación de personal cualificado en el sistema regional de ciencia y tecnología, en empresas y en centros sanitarios de Sacyl

- **Contratación de técnicos de apoyo a la investigación:** Ayudas a la contratación de personal técnico de apoyo a la investigación por las universidades públicas. [Técnicos de apoyo a la investigación](#)
- **Contratación de investigadores predoctorales:** Ayudas a la contratación de personal investigador. [Investigadores predoctorales](#)
- **Contratación de investigadores postdoctorales con cargo a proyectos de investigación:** Subvenciones destinadas a financiar la realización de proyectos de investigación con creación de empleo para investigadores postdoctorales. [Investigadores postdoctorales](#)
- **Contratación de personal con cargo a planes estratégicos de investigación en estructuras de investigación de excelencia:** Ayudas para contrataciones para el desarrollo de planes y programas estratégicos para estructuras de investigación de Castilla y León que necesitan subir un peldaño para poder alcanzar los estándares nacionales e internacionales para centros y unidades de investigación de excelencia. [Personal investigación de excelencia](#)
- **Contratación de técnicos especializados en materia de transferencia de conocimiento:** Subvenciones a las Universidades para el desarrollo de esta medida. [Técnicos en materia de transferencia de conocimiento](#)
- **Fomento de la investigación e innovación en áreas relacionadas con la medicina y la salud:** Ayudas públicas y privadas y premios de investigación. [Investigación medicina y salud](#)
- **Programa de reconocimiento e incentivación laboral de los mejores profesionales que finalizan su residencia en centros sanitarios del a Gerencia**

Regional de Salud (SACYL): Programa de posformación sanitaria especializada de los internos residentes para continuar su investigación clínico-investigadora.

[Premios José María Segovia de Arana](#)

- **Posibilidad de acceso excepcional a la bolsa de empleo en centros sanitarios de SACYL de aspirantes que no reúnan el requisito de nacionalidad:** [Acceso a profesiones sanitarias sin requisito de nacionalidad](#)

Fomento de la creación de empresas basadas en el conocimiento

- Elaboración de prototipos orientados al mercado y pruebas de concepto: Desarrollar actividades de transferencia de conocimiento entre el colectivo de estudiantes universitarios mediante la materialización y desarrollo de un prototipo. [Prototipos orientados al mercado](#)
- Concurso “Iniciativa Campus Emprendedor”: Fomento del espíritu emprendedor entre estudiantes, egresados de los últimos años, personal y becarios de las Universidades de Castilla y León. [Iniciativa Campus Emprendedor](#)
- Parques científicos en las Universidades: [Parques científicos en las universidades](#)
- Emprendimiento Innovador: Plan de apoyo a Start-Ups y Financiación: El Instituto de Competitividad Empresarial facilita servicios avanzados a los promotores de proyectos innovadores, con el objeto de convertirlos en empresas competitivas. [Plan de apoyo a start-ups](#)
- Bioincubadora de empresas: Creación y consolidación de empresas innovadoras en el sector biotecnológico en Castilla y León. [Bioincubadora de empresas](#)
- Emprendimiento e innovación en el ámbito de la cultura: Subvenciones destinadas a financiar la creación de empresas y la innovación en el sector de la enseñanza del español para extranjeros. [Español para extranjeros](#)