

Cómo gestionar el talento en tu empresa

Atrae a los profesionales más cualificados sin perder tus empleados más productivos

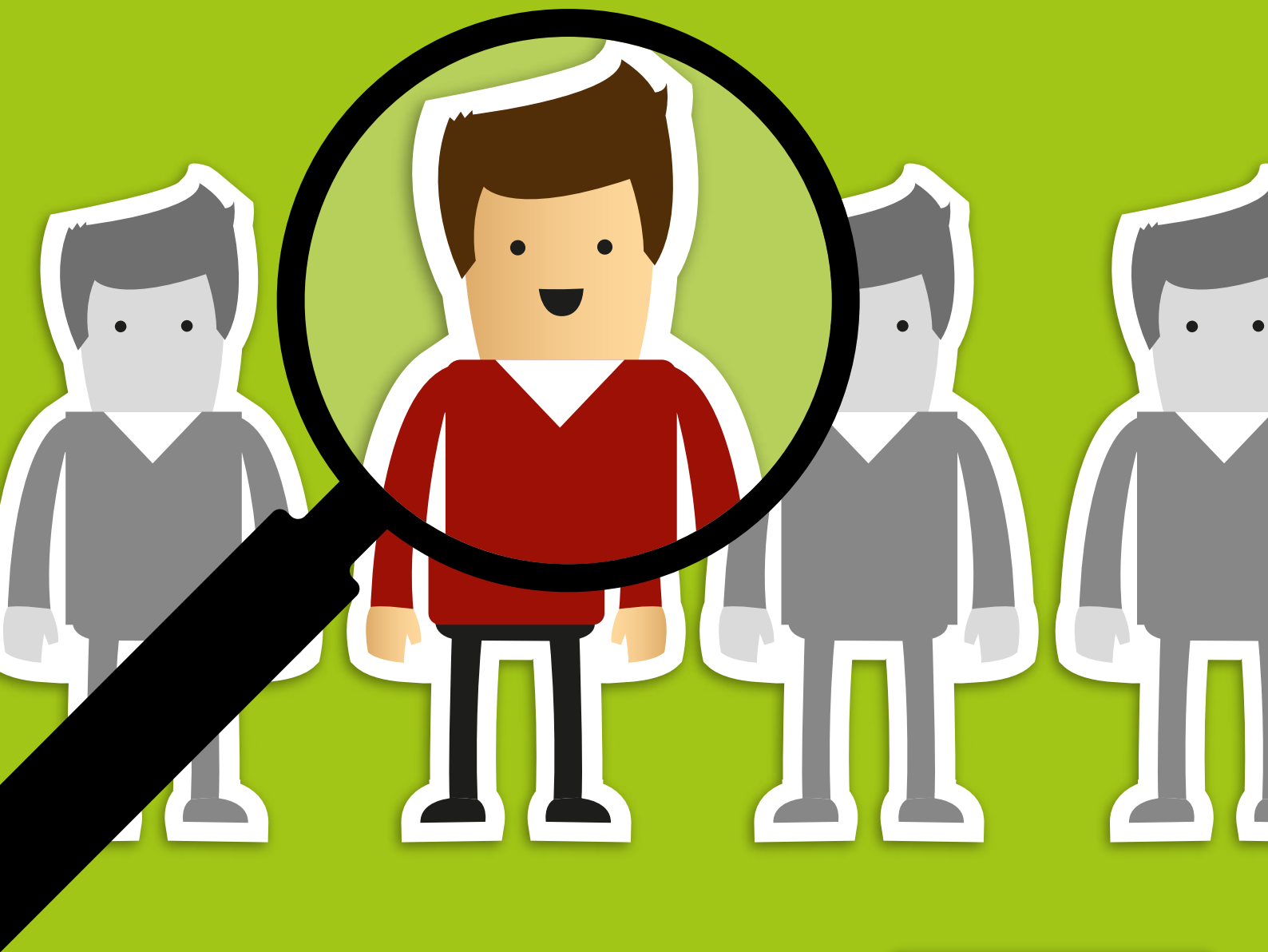


Tabla de contenidos

- 1. Introducción*
- 2. Historia de la gestión de talento y capital humano*
- 3. 5 ideas preconcebidas sobre la gestión de talento*
- 4. Los nuevos retos de la función de RRHH*
- 5. Descubrir y fidelizar el talento: reclutamiento 2.0*
- 6. La gestión estratégica del talento*
- 7. Pautas para una gestión competitiva*
- 8. Motivación a través de la gestión de talento*
- 9. Salario emocional dentro de la gestión de talento*
- 10. La flexibilidad del trabajo*
- 11. Ahorros derivados de la gestión de talento*
- 12. Conclusiones*

1. Introducción

En 2015, el mayor reto para el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones será la gestión del talento.

Los expertos coinciden y los datos lo demuestran, según una encuesta dirigida por The Boston Consulting Group (BCG) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (EAPM) que se practicó sobre una muestra aleatoria de 1.350 ejecutivos provenientes 27 diferentes países europeos: la gestión del talento es una cuestión prioritaria.

Para abordar el concepto de gestión del talento con propiedad hace falta conocer su alcance. El talent management:

- Hace referencia a los procesos de incorporación de nuevos miembros a la organización.
- Comprende todos los mecanismos que retienen a los recursos humanos pertenecientes a la empresa.
- En ambos casos, conlleva implícita la necesidad de planificación del desarrollo de las personas.
- No puede entenderse sin encuadrarse en la dinámica de la compañía.
- A pesar de que, en ocasiones, implica una inversión, siempre termina significando un ahorro.

Resulta tres veces más caro para una empresa realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Ejemplo de ello son los datos proporcionados por expertos en gestión de personas:

- Hasta seis meses pueden ser necesarios para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.
- Se necesitan nada menos que dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.
- Tienen que transcurrir veinticuatro para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.

Y es que, la pérdida de un empleado cualificado supone un coste elevadísimo para la organización que repercute en:

- Pérdida de conocimientos.

- Redistribución de funciones producto a la vacante.
- Procesos de reclutamiento y selección.
- Integración a la empresa del nuevo empleado.
- Capacitación del nuevo miembro del equipo.
- Baja productividad inicial del contratado.
- Coste de ralentizar al equipo.
- Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.



Créditos fotográficos "Happy Business Team At The Office" by stockimages

Cómo retener el talento en la empresa

Retener a los profesionales más productivos y mejor cualificados es, de entre todas las facetas de la gestión del talento, la que más preocupa a los empresarios hoy día. A diferencia de lo que sucedía hace unos años, cuando la atracción de candidatos era la prioridad, en la actualidad, ante la escasez de talento que se avecina, parece obligado el aprender a hacer frente a las

circunstancias y estar preparado para poder continuar siendo competitivos. Como muestra un estudio de Deloitte, también los empleados muestran su preocupación por el asunto:

- El 53% de los empleados encuestados no se plantearían el abandonar su puesto de trabajo si en su empresa existiese una posibilidad real de ascenso y promoción (dato obtenido de una muestra compuesta por personas buscando activa o pasivamente nuevos empleos).
- El 71% de los roles directivos que participaron en el estudio calificaron de “alta” o “muy alta” su preocupación por retener el talento crítico en el próximo ejercicio. A su vez, el 66% expresó que tenía la misma preocupación por retener el talento de alto potencial.

Impera la necesidad de plantear una estrategia que integre la gestión del talento dentro del Departamento de Recursos Humanos, pero haciéndola extensible a toda la organización. Se trata de evitar los errores más frecuentes como:

- Directivos que no le dedican el tiempo ni los recursos necesarios.
- Ejecutivos y mandos intermedios que no se comprometen con el desarrollo de las personas de las que son responsables y no participan en el reconocimiento de los logros de los mejores, promoviendo su diferenciación.
- Empresas aisladas en comportamientos estancados, olvidando que la globalidad y la diversidad deben formar parte del plan.
- Una alta dirección que no se involucra en la gestión del talento, haciendo perder credibilidad al mensaje e impidiendo la evolución natural de la cultura de empresa.

Conocer la situación de la compañía en cuanto a la gestión del talento es el primer paso hacia el éxito. Hay que hacer autoevaluación y preguntarse:

- ¿Qué significa la gestión de talento en mi empresa? ¿Qué clase de talentos hacen falta?
- ¿Por qué invertir en gestión de talento? ¿Qué pretendo conseguir con ello?
- ¿Cuánto me cuesta atraer y retener el talento que necesito?
- ¿Quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito?
- ¿Cómo voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para mi empresa?
- ¿Cuándo vamos a ver los resultados y qué puedo hacer para que se mantengan?

2. El descubrimiento de la gestión de talento y capital humano

"Un solo ingeniero de clase mundial con cinco colegas puede producir más que 200 ingenieros comunes y corrientes" John Chambers, presidente de Cisco.

En el año 1997 McKinsey & Company acuñó el término "gestión del talento", tras diversos estudios realizados sobre los recursos humanos. Este concepto fue popularmente extendido gracias a David Watkins, de la empresa Softscape, que lo publicó al año siguiente en uno de sus artículos, alcanzando gran resonancia internacional. En 2001, los precursores de este término Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro "War for talent", la guerra por el talento, donde explican que:

- La competitividad aumenta sin dar tregua en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo.
- La gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones.
- La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.

Desde finales de los años 90 han proliferado en las organizaciones más comprometidas los procesos de gestión del talento. Hoy día, cada vez son más las empresas que apuestan por esta forma de administrar su activo más importante, las personas, al descubrir que:

- Lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados.
- La gestión del talento previene la fuga del personal más cualificado.
- Concentrar esfuerzos en la atracción de perfiles cualificados y el reclutamiento es sólo la mitad del camino si no se complementa con las políticas de retención y la gestión del desarrollo individual de los miembros de la organización.

Asimilar los sistemas de gestión del talento a la estrategia del negocio es imprescindible y conseguirlo implica integrar estos procesos a todos los niveles y de forma diaria. Las empresas que han encaminado sus pasos correctamente hacia las nuevas exigencias del mercado laboral y se concentran en desarrollar el talento de que disponen intercalan planes y procesos que les

permiten una gestión del talento precisa y no exenta de control, que suele basarse en:

- Poner en marcha los mecanismos necesarios para la búsqueda, atracción y reclutamiento efectivo de candidatos cualificados que presenten perfiles competitivos, sin restringir esta labor a la competencia exclusiva del Departamento de Recursos Humanos.
- Definir salarios que marquen la diferencia con respecto a la competencia.
- Propiciar oportunidades de capacitación y desarrollo a todos los niveles.
- Establecer procesos que contemplen la gestión del desempeño individual, donde los mandos intermedios y responsables de los niveles operativos jugarán un papel decisivo.
- Planificar e implementar programas de retención.
- Gestionar ascensos, rotación y movilidad desde políticas de óptica conciliadora.



Créditos fotográficos: ["Targeting Success" by FloatingLemons](#)

La guerra por el talento

Hace cien años el mundo de la empresa se dibujaba de forma muy diferente a hoy en día. Sólo el 17% de los puestos de trabajo requerían habilidades intelectuales, algo impensable actualmente,

en plena era del trabajo del conocimiento, cuando esta cifra supera el 60%. Los sueldos son otro de esos aspectos que ha sufrido una transformación significativa.

A fines de los noventa, la guerra por el talento era una realidad. Bonificaciones, aumentos y ofertas eran el mejor escaparate para atraer y retener candidatos, robando a los mejores profesionales de la competencia y luchando por retener a los mejores recursos. Los intentos por atraer nuevos activos cualificados y productivos y por retener a las piezas clave de la organización eran frenéticos y constituyeron un punto de inflexión, evolución natural del receso de la era industrial de la década anterior.

En nuestros días, el talento se entiende como la base de la productividad sostenible, desde el desempeño individual, responsable y comprometido con la empresa. Más que un hecho solamente, una emoción que requiere de un sentimiento bidireccional, traducido en contraprestaciones, tangibles e intangibles, que provengan de la organización. La habilidad y eficiencia de una empresa a la hora de gestionar el talento (atrayendo, reteniendo y desarrollando a las personas) se interpreta en valores numéricos, los de los beneficios que reporta la ventaja competitiva que han sabido ganar.

El valor diferencial de un empleado con talento es tres, cinco y hasta diez veces más útil, crítico y duradero que el que se puede obtener de una persona que carece de él. La guerra por el talento no ha terminado, tras una etapa de latencia comienza a resurgir impulsada por la crisis de los modelos de trabajo tradicionales y la recesión económica. Sólo quienes sepan gestionarlo, quienes entiendan la necesidad de integrarlo en su estrategia de negocio, conseguirán optimizar su proyección en los mercados y ganar en solidez.

3. 5 ideas preconcebidas sobre la gestión de talento

La gestión del talento es un reto para las empresas. El desafío encuentra su componente principal en la clara evolución de los modelos, que dejan sin rumbo a muchos al hacerles perder orientación por la cadencia trepidante de los cambios que en esta materia se suceden y que siempre viene determinada por factores no sólo internos, sino también externos a la organización.

Cuando se quiere llevar a cabo una gestión del talento eficiente, seguir teorías y clichés no es lo más aconsejable. Algunos de los mitos que más pueden perjudicar son:

1. Altos cargos y talento van de la mano

Ejecutivos, roles directivos, líderes... pueden ser empleados con talento, sí, pero seguro que no son los únicos. Democratizar las políticas de gestión del talento implica multiplicar el éxito, al incluir todo el organigrama, en vez de solamente la élite. La clave está en el rendimiento, que debe ser el que marque la dirección a seguir en esta búsqueda del talento que pondrá nombres a los beneficiarios de las políticas de gestión.

2. Sólo las multinacionales han de preocuparse por gestionar el talento

Este mito tiene mucho que ver con la creencia de que la gestión del talento recae en el departamento de RR.HH., algo de lo que, como tal, carecen muchas PYMEs. Sin embargo, son precisamente éstas las que más rápidamente podrían encontrar beneficios de administrar bien este activo ya que:

- La gestión del talento es prioritaria para prevenir el turnover.
- Administrar correctamente el talento supone un ahorro en muchos aspectos, como por ejemplo, en formación de nuevos candidatos.
- Las políticas de gestión del talento consiguen fidelizar a los empleados y hacen que éstos se comprometan con la misión de la organización, algo que redundará en su productividad de forma notable.

- Gestionar el talento es una buena ocasión para distinguirse de la competencia, tanto de puertas para adentro, como de cara al exterior.



Créditos fotográficos: ["Financial Analysis With Pen" by Serge Bertasius Photography](#)

3. *El talent management es caro*

Todo tiene un coste, es verdad, pero el precio de no gestionarlo es aún mayor. En cualquier caso, algunas de las premisas de la gestión del talento que contribuyen a disminuir los índices de rotación de personal, al tiempo que garantizan la fidelización de las personas, son gratuitas:

- Apostar por un entorno de trabajo saludable y libre de negatividad, fomentando las relaciones personales: el jefe inmediato o las malas relaciones con los compañeros son una de las principales razones que impulsan a los trabajadores a buscar un nuevo empleo; por lo que hay que fortalecer el sentido de pertenencia a una comunidad.
- Retribuir de forma competitiva: ajustarse a los salarios de mercado es una buena medida, que puede empezar a plantearse tras analizar los sueldos del sector.
- Mejorar la comunicación: además de evitar malos entendidos y errores el favorecer la comunicación crea un sentimiento de confianza que reafirma la sensación de identificación con la misión común del empleado.
- Ayudar a cada individuo a desarrollarse: darles todo lo necesario para crecer y proyectarse dentro de su carrera profesional en el ámbito de la empresa y sus posibilidades.

Desarrollar el talento a coste cero es posible. En tiempos de crisis hay que buscar soluciones

inteligentes y originales. "Invitar un colaborador a alguna reunión del comité de dirección, por ejemplo, no cuesta nada y puede ayudar entender muchas cosas", comenta Frédéric Oger, Director de Proyectos RH de Río Tinto. Para Guy Léonard, VP RH de Sequana, "la gestión del talento es, sobre todo, tiempo y management. No es caro y puede aportar mucho".

4. La clave de la gestión del talento es la tecnología

La técnica está a favor del desarrollo y, por eso, la tecnología es un potente aliado en la gestión del talento. Sin embargo, requiere de un plan y por eso siempre debe caminar de la mano de la estrategia.

Hoy en día existen muchas herramientas tecnológicas como, por ejemplo, software para medir el rendimiento de las personas, que acompañan en los procesos de gestión del talento aportando luz y garantizando la objetividad en las decisiones a tomar. No obstante, disponer de la mejor herramienta sin encuadrarla en el marco global de la compañía es un error, como comenta Christophe Gattegno, Responsable del Talent Management en el grupo francés Carrefour.

En su opinión: "el uso de herramientas es necesario pero insuficiente. La clave reside en el input del management". De hecho, comenta que para explicar a la dirección los retos de la gestión del talento dentro de un departamento "hay que evitar hablar de soluciones tecnológicas y centrarse en el negocio y la estrategia, transformando esos aspectos en objetivos de Recursos Humanos. Está comprobado que el uso de herramientas tecnológicas fuera de un marco estratégico puede llevar a unos resultados catastróficos".

5. La gestión del talento es competencia exclusiva del departamento de Recursos Humanos

La gestión del talento no depende solamente de Recursos Humanos, ni se debe ceñir a una élite dentro del organigrama. Esta materia debe involucrar la compañía transversalmente. Lo ideal es que cale de forma integral y llegue a todos los niveles. Para conseguirlo puede comenzarse:

- Dando mayor autonomía a los directivos y mandos intermedios, para permitirles retener el talento en función el rendimiento: lograrlo implicará el proporcionarles las soluciones y herramientas adecuadas, que permitan medir el desempeño de las personas así como su productividad.
- Optimizando recursos y revisando procesos: para garantizar que los individuos con potencial cuenten con lo necesario para desarrollarse.

- Apostando por la innovación, en vez de acomodarse con las opciones más manidas y tradicionales de gestión.
- Flexibilizando: porque no todas las unidades de negocio de la organización tienen las mismas necesidades, por lo que las políticas de gestión del talento deberían ser flexible para poder adaptarse a los requerimientos de cada una.
- Incentivando el talento: evitando al máximo los modelos uniformes de gestión excepto sus principales beneficios para la organización: fomento de la equidad interna y el sentido de pertenencia a la empresa; que deberán aplicarse a las alternativas escogidas.

4. Los nuevos retos de la función de RR.HH.

La Talent Management Annual Survey (NGA), elaborada por NorthgateArinso cada año, muestra cuál es la verdadera preocupación de las empresas: encontrar el modo de identificar y retener el talento clave.

Los datos hablan por sí mismos:

- Alrededor del 87% de los líderes empresariales encuestados considera que buscan nuevos talentos como un elemento clave del éxito.
- El 51% de ellos temen una escasez de talento en su industria.
- Un 88% de los 1.119 profesionales que participaron en el estudio cree que "el nombramiento de la persona adecuada en la posición correcta en el momento preciso" es una clave para el logro de los objetivos de su negocio.
- El 67% de estos líderes empresariales creen que se deberían asignar más recursos a la estrategia de gestión del talento de sus empresas.

Michael Custers, Vicepresidente de Marketing Estratégico de NGA, opina que "la gestión del talento, es decir: la retención del talento existente, la contratación de nuevos talentos y la sustitución de los puestos clave, si se considera necesario; es una de las principales preocupaciones de las empresas. Los agentes económicos tienen miedo de enfrentarse a una escasez de talento, ya que la imposibilidad de utilizar las habilidades necesarias podría tener un impacto muy negativo en su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esta preocupación ilustra claramente la necesidad de establecer una buena gestión del talento y alinear la planificación de recursos humanos en la estrategia general del negocio. Por lo que, de acuerdo con nuestras observaciones, las empresas podrían mejorar en esta área."

Precisamente, la mitad de los entrevistados en el estudio NGA cree que la estrategia de Recursos Humanos podría estar más en consonancia con la estrategia general del negocio pero, al mismo tiempo, más de un tercio de los encuestados (el 34%) considera que su negocio no tiene ningún programa de gestión del talento.

Está claro que las empresas deberían desarrollar una hoja de ruta para la gestión de su talento, que les ayude a detallar los procesos, tecnologías y servicios con los que van a contar los próximos años tomando como premisa principal la anticipación, referida a:

- Las necesidades de la empresa.
- Los cambios que pueden producirse en el mercado.
- La evolución de la competencia.

Y, partiendo de esta cualidad, gestionar bien el talento se sostendría en tres acciones:

1. Elección de la tecnología adecuada. Hay que conocer y escoger la que mejor se adapte de entre las que ya se utilizan para contribuir al proceso de gestión del talento. Analizando las existentes se pueden diferenciar dos grupos:

- Las que apoyan los procesos de selección de candidatos: son las que se centran en las fases de reclutamiento con funciones de “profiling” de los candidatos, de desarrollo de las carreras profesionales, de recompensa muestra, etc.
- Las que dan soporte a las dinámicas de gestión de recursos: midiendo el rendimiento y la productividad de las personas, para contribuir a optimizar resultados desde un reparto de tareas impecable. En este tipo de herramientas es importante poder verificar la calidad de los datos proporcionados, ya que de ellos dependerá la solidez y veracidad de los informes y estudios analíticos.



Créditos fotográficos: ["Business Group" by renjith krishnan](#)

2. Definición e implementación de la estrategia de gestión del talento: a pesar de ser un factor crítico de éxito, sólo el 66,5% de las empresas tiene una estrategia definida, y apenas en un 40% de los casos la integran con Recursos Humanos. En esta línea, debe tenerse en cuenta:

- Que no sólo hay que saber retener el talento, sino que hay que alcanzar a conocerlo, para lo que es necesaria la investigación.
- La gestión del talento se ha de desglosar en distintos procesos, y no entenderse como uno único.
- La estrategia de gestión del talento tiene que abordarse como un plan integral conducido por expertos.

3. Distribución de tiempo y recursos alrededor de la estrategia del talento. En torno al 71 % de los empresarios encuestados coinciden al afirmar que la dimensión de Recursos Humanos podría servir como vector para la estrategia global de las empresas. Pero para conseguirlo es necesario:

- Que las empresas les doten de autonomía, externalizando algunas de sus tareas.
- Que los responsables se den cuenta de que su prioridad debe ser la gestión del capital humano, y no actividades más sistemáticas y de menor valor estratégico, como las nóminas o la administración de personal.
- Que desde el área de Recursos Humanos se dé cobertura a los planes asociados a la gestión profesional, la retención del talento, la integración y permanencia de de los profesionales, etc.

Cuando se aborda la gestión del talento de esta forma, el Departamento de Recursos Humanos juega un papel decisivo que redundará en:

- La adaptación a un entorno jurídico cada vez más complejo y en constante cambio.
- El uso intensivo de las nuevas tecnologías.
- La atracción, retención y fidelización del talento.

5. Descubrir y fidelizar el talento: reclutamiento 2.0

¿Es posible encontrar al candidato ideal? ¿El reclutamiento perfecto existe? ¿Cuál es la manera de lograr que los candidatos saquen el mayor partido a su perfil? ¿Cómo conseguir los mejores contactos profesionales? La respuesta es el Reclutamiento 2.0 y la clave está en la evolución de las tecnologías, al servicio de empresas y profesionales.

Internet, las redes sociales, la globalización de los datos... el cambio que la nueva realidad implica es irreversible y avanza marcando la diferencia entre quienes saben adaptarse a él y quienes lo sufren, entre los que están preparados y los que intentan reaccionar a destiempo. La nueva selección de personal representa un proceso evolutivo y el concepto de reclutamiento 2.0 se expande haciendo posible lo impensable: estrechar lazos y propiciar relaciones mucho más directas entre talentos, reclutadores y empresas.

Con el Reclutamiento 2.0 distintas herramientas interactivas eliminan barreras a la hora de hallar al candidato ideal, al profesional cualificado, a ese valor que la organización necesita. Los profesionales son tratados con transparencia y en términos de igualdad a través de los nuevos canales sociales y de comunicación.

Las pistas que ayudan a comprender el concepto de reclutamiento 2.0:

- Activo y pasivo, todos entran en el juego: en el social recruiting los procedimientos conducen al candidato ideal, independientemente de su implicación en la búsqueda de empleo.
- El fin de las ofertas de empleo: el modelo tradicional de selección de personal carece de sentido y sus principales fracasos son su orientación y su formato.
- La ley de la atracción: a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa, adaptadas a las nuevas tecnologías, se logra atraer a un nutrido número de personas cualificadas para el puesto de trabajo que se desea cubrir.

Desde la difusión de una oferta de empleo, hasta la selección de un número de perfiles adecuados y competentes para cubrirla estas tres facetas del reclutamiento 2.0 entran en juego. Combinadas

entre sí el resultado es el talento, que reside en personas comprometidas con distintos proyectos, proactivas, dinámicas, idóneas, la pieza que faltaba en la estructura organizacional, el ingrediente primordial para enriquecer el entorno colaborativo organizacional que, una vez más, demuestra el potencial de la horizontalidad.

El reclutamiento 2.0 no es simplemente un entorno colaborativo, es mucho más que tecnología y Redes Sociales empleadas para reclutar candidatos. Se trata de un cambio de escenario, una metamorfosis que comienza por la necesaria transformación en la cultura y prácticas tradicionales.



Créditos fotográficos: ["Hand Putting Social Network" by Ohmega1982](#)

Evolución: el nuevo escenario de los Recursos Humanos

El Reclutamiento 2.0 como nuevo escenario de los RR.HH. presenta tres aspectos clave a destacar:

- RR.HH. como Social Networker: los reclutadores deben impulsar los procesos relacionales entre los miembros de la empresa para, de esta forma, compartir una estrategia unificada de selección. El profesional de Recursos Humanos tiene que esforzarse por implicar a

toda la organización en el proceso de reclutamiento, ya que con la comunicación entre departamentos, asegurara el éxito en la selección. Ya no es un trabajo de una sola persona, ni es un sólo miembro quien decide.

- RR.HH. es sinónimo de conversación: el nuevo escenario de los RR.HH. se apoya en unos canales de comunicación abiertos, donde la transparencia debe ser incuestionable y la fluidez base del proceso de reclutamiento 2.0. Propiciar este entorno significa centrarse en los profesionales y en su experiencia, fomentando la interacción y la conversación, apoyadas por la tecnología.
- RR.HH. y reclutamiento en red: las relaciones en red son muy útiles para identificar a los profesionales necesarios en las vacantes a cubrir por una empresa u organización. La actualización es un requisito y el medio de hacer crecer la comunidad.

El nuevo escenario de RR.HH. implica integración y comunicación. La toma de decisiones en red es la clave para satisfacer las necesidades actuales y futuras de las empresas y los datos son el medio que permite alcanzar los objetivos planteados. Datos que están fuera, en la nube, pero también datos de que ya se dispone, datos internos sobre los perfiles de sus empleados, sus comportamientos, sus resultados, etc. La combinación de ambos y el cruce de información pueden ser fuente de ventajas competitivas. En términos de reclutamiento, significa captar a los mejores candidatos para puestos concretos.

Todo ello, sin olvidar que el reclutamiento ya no depende únicamente de RR.HH.. Los roles directivos deben también estar involucrados en esos procesos y, desde su experiencia y su particular conocimiento del entorno operativo, son quienes deben definir las características necesarias para los puestos vacantes en esta nueva era del reclutamiento óptimo: descentralizado y eficaz.

6. La gestión estratégica del talento

Invertir en las personas es muy rentable. Así lo demuestran la consultora BCG y la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas (WFPMA) que, en su estudio sobre “Creating People Advantage” prueban que existe una estrecha relación entre las prácticas de gestión de personas y los resultados empresariales. A mejores las primeras, mayores los segundos.

Las prácticas de gestión de personas más recomendables son:

- El reclutamiento eficaz.
- La incorporación de nuevos profesionales cuando es necesario.
- La retención de los perfiles más cualificados.
- La gestión del talento.
- La mejora de la marca como empleador.
- La gestión del rendimiento.
- Los programas de incentivos.
- El desarrollo de capacidades directivas.

Todas ellas están correlacionadas y, en gran medida, dependen de la calidad directiva. Todos los miembros de la organización que cuentan con personas a su cargo, que dirigen equipos o que tienen responsabilidad sobre otros individuos tienen un cometido que repercutirá en el éxito o el fracaso en la gestión del talento. De ellos se espera que:

- Conozcan a fondo la empresa, los procesos, a las personas y el sector.
- Hayan contribuido a definir, comunicar e implementar la estrategia.
- Influyan, a modo de líderes, en el rendimiento de las personas.
- Ayuden a crecer a todos los individuos bajo su responsabilidad, velando por el desarrollo de sus carreras profesionales.

La diferencia entre los buenos roles directivos, que se comprometen y se emplean a fondo en este tipo de tareas, y los que no actúan como podría esperarse de su posición, es que los primeros pueden mejorar el compromiso de los individuos a su cargo en un 52%, cifra que en términos de rendimiento se eleva hasta un incremento del 25%. También su positiva influencia se deja ver en

la retención, que evita en un 40% las posibilidades de perder a los profesionales más cualificados y productivos.



Créditos fotográficos: ["Find People On Social Networks" by cooldesign](#)

Cómo invertir en talento

Mejorar la gestión del talento en la empresa es una cuestión que puede abordarse desde distintos puntos de vista. Buscar nuevos modelos de compensación, apostando por la conciliación y la flexibilidad; es, al igual que apostar por las nuevas tecnologías de gestión de personas, un acierto seguro. También lo es el concentrar los esfuerzos de la organización en iniciativas del tipo “best place to work”.

Sin embargo, sea cual sea la modalidad de mejora de la gestión del talento escogida, el desarrollo de la calidad directiva debe plantearse como un requisito indispensable, porque sólo cuando se ejerce un liderazgo de calidad se puede garantizar el mantener determinados estándares y mejorar de forma continua y sostenible en el tiempo.

Un reciente estudio de la consultora Bersin & Associates determina que, en Estados Unidos, las empresas incrementaron en un 14% sus inversiones en desarrollo de liderazgo sólo en el año 2012. La búsqueda del éxito empresarial queda ligada a la calidad directiva, y es aquí donde se

plantea el desafío más importante.

En los próximos años, el desarrollo del liderazgo efectivo será uno de los retos más importantes para las empresas. Triunfar, tal y como prueban la experiencia y la investigación, implica una inversión necesaria que requiere de una dosificación a tres niveles:

- **Estrategia:** el primer nivel directivo de la empresa ha de apoyar la gestión del talento y la inversión en las personas como iniciativa estratégica. Hay que dejar de pensar que la inversión sólo es necesaria para atraer candidatos del exterior y darse cuenta de las posibilidades que ofrece el organigrama corporativo. Las evidencias prueban que la estrecha relación entre resultados empresariales e inversión en personas son un hecho.
- **Realidad:** la ejecución de la estrategia debe estar vinculada con la realidad de la empresa. Las teorías no sirven y se debe buscar una alineación perfecta con la estrategia de la empresa, para lo cual es imprescindible tener una visión global y en detalle, presentar un profundo conocimiento de la organización y sus procesos, de los recursos disponibles y objetivo planteados que, de acuerdo con la misión, visión y valores de la compañía permitan que la gestión del talento sea entendida como una gestión global integrada en las dinámicas empresariales.
- **Seguimiento:** medir, medir y medir. Lo que no se mide, no existe. Es necesario encontrar la manera de medir el impacto de la estrategia en la realidad. Para hacerlo bien, no sólo hay que encontrar el mejor instrumento de medida, sino que se debe dar una atención prioritaria a la periodicidad de la recogida de datos.

7. Pautas para una gestión competitiva

Gestionar el talento es saber administrarlo de la mejor manera y ello depende de tener una estrategia. Cada empresa es diferente, cada mercado tiene sus exigencias pero, en esta era de globalidad existen unas pautas que pueden servir para todos los casos, funcionando en procesos de atracción de candidatos, de retención del talento y de desarrollo de carreras.

PeopleMatters, en su libro “Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global” estudia las tendencias predominantes en los próximos años, que dan una pista para comprender hacia dónde hay que moverse.

La gestión del talento, para ser competitiva, ha de apoyarse en:

- Reputación de marca empleador: además de preocuparse por la imagen que se proyecta hacia el cliente o los proveedores, es necesario generar una reputación que atraiga el talento. En un entorno de alta competitividad, como es el actual, donde las barreras y los límites se minimizan, los mejores candidatos necesitan ser seducidos por la solidez de una buena imagen que ha de estar respaldada por hechos reales. No puede basarse solamente en un slogan, sino que debe ser el vivo reflejo de lo que sucede en la empresa de puertas para dentro.
- Incentivos: las compensaciones tienen un impacto sustancial, tanto sobre los ingresos de las personas como sobre los gastos de la organización. Pero, además, los incentivos suponen un elemento crítico en la economía de servicios que pueden desencadenar el cambio de decisión de los profesionales. No son sólo activos monetarios, tangibles, sino que muchos de los mejor valorados por las personas están más relacionados con la flexibilidad, el reconocimiento, la autonomía o la conciliación; precisamente los que menos cuestan a las empresas y mejores resultados dan de cara a la gestión del talento efectiva.
- Diversidad: globalidad implica variedad. Las empresas se enriquecen y se nutren de culturas diferentes, se componen de personas de distintas edades, hablan en múltiples idiomas. La gestión del talento ha de tener en cuenta que el escenario hace tiempo que ha

dejado de ser homogéneo y ello supone un extra de complejidad que debe ser contemplado desde la definición de la estrategia. Nadie puede permitirse despilfarrar talento por cuestiones de edad, de sexo, etc.



Créditos fotográficos: ["Business Concept" by renjith krishnan](#)

- Cultura de empresa: para lograr el compromiso hay que apelar a la emoción. El sentimiento de identificación con la empresa juega un papel determinante y la forma en que se comunican la misión, visión y valores en que se desgrana su cultura es crítica y debe reflejar convicción, seguridad y una estructura sana, coherente en el marco de una estrategia bien definida.

De cara al planteamiento e implementación de la estrategia, las empresas deberán tomar decisiones respecto a su posicionamiento en cuanto al talento. Existen muchas alternativas diferentes y hay que optar por una atracción y retención basada en la vertiente económica o, por el contrario, desarrollar mecanismos más intangibles, generalmente menos costosos y más sostenibles en el tiempo que les permitan construir ese vínculo indeleble con el talento.

Sea cual sea la elección, la cuestión debe ser tratada con carácter prioritario, ya que la evolución del mercado laboral y las exigencias de la competitividad obligan a alcanzar un nivel de gestión del talento eficaz y duradero.

8. Motivación a través de la gestión de talento

Alcanzar objetivos en cualquier empresa depende de las personas y del talento. En otras palabras, lograr el éxito está en función de compromiso y motivación, sin los cuales es imposible plantearse la corresponsabilidad que empuja hacia la productividad, el cuidado por el detalle y la satisfacción laboral.

La estrategia de gestión del talento es un factor clave en la consecución de metas, ya que tiene mucho que ver con la percepción por parte de los empleados de cómo su empresa los valora y de cómo el rol que juegan es o no decisivo en el plan de negocio. Motivar es necesario porque:

- Consigue que los empleados se sientan a gusto con las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo.
- Es la manera idónea de combinar esfuerzos con la empresa a través del talento.
- Supone la clave del éxito en el entorno actual donde la competencia también se moderniza.
- La opción contraria conduciría al fracaso o la pérdida de posicionamiento, debido a la pérdida de compromiso por parte de las personas.

Es importante implementar técnicas de motivación en la empresa, y existen muchas técnicas y estrategias prácticas para motivar a un trabajador. Todas ellas obedecen a una elección que ha de hacerse desde los roles directivos que, previamente, han de haber tomado conciencia de la criticidad de la gestión del talento en su organización.



Créditos fotográficos: ["Team Of Corporate Associates Posing" by stockimages](#)

Las mejores técnicas de motivación empresarial para la gestión del talento

Motivar es fundamental para llegar al éxito empresarial. Siempre que se parta de la base de un salario justo, hay cosas más importantes que los incentivos monetarios. Algunas de ellas son:

- **Conexión emocional:** basada en el vínculo entre empleado y empresa que fortalece la relación existente, alejándola de un mero contrato laboral.
- **Reconocimiento:** además de las compensaciones económicas, es importante que el empleado reciba ese feedback positivo cuando realiza bien sus tareas y su aporte a la empresa es digno de mención. Hay que dejar de centrarse en hacer notar sólo los aspectos negativos y extender la retroalimentación a los logros en forma de reconocimiento.
- **Posibilidades:** las personas necesitan poner la vista en un futuro que les impulse a luchar por unos ideales. Ofrecer oportunidades de trabajo atractivas dentro de la empresa logrará que el empleado esté motivado para emprender nuevos proyectos dentro de la empresa, sintiéndose satisfecho.
- **Condiciones de trabajo:** además de proporcionar a las personas las herramientas y tecnología adecuadas para realizar sus tareas, hay que procurar que su jornada de trabajo sea lo más confortable posible y revisar de forma continua que, no sólo las condiciones ergonómicas, sino también las higiénicas, más concretamente las termo-higrométricas, sean las apropiadas.

- Formación: velar por el crecimiento y desarrollo profesional de las personas contribuye a mejorar la calidad de los procesos y la satisfacción personal. está demostrado que es un factor altamente motivador por su relación con la mejora de posición dentro de la organización en forma de ascensos.
- Participación activa del empleado: la corresponsabilidad que se busca y que funciona como elemento motivador sostenible, parte de cierto nivel de autonomía, que se consigue permitiendo al empleado tener control sobre las tareas asignadas y facilitándole el desarrollo dentro de las mismas en la medida de lo posible.

Quienes más entienden de factores motivadores, los que mejor saben lo que les crea satisfacción en el entorno laboral y lo que la resta son las personas. Randstad, en una de sus encuestas sobre la gestión del talento humano en las empresas, recogió las siguientes observaciones por parte de los empleados entrevistados:

- Un buen salario, horario adecuado y buen ambiente, unidos a sentir el respeto y el reconocimiento de los jefes son para todos, con mayor o menor énfasis, ingredientes necesarios para que su implicación no decaiga.
- De sus primeras experiencias laborales, todos destacan sus ganas y entusiasmo, que en algunos casos decayeron en respuesta a las adversas circunstancias laborales que tuvieron que vivir en los años siguientes.
- La mayoría asegura que si no pudiera implicarse, cambiaría de trabajo.
- Muchos de los empleados encuestados relacionan claramente la motivación con las realidades que experimentan en su día a día.
- Los factores motivadores más valorados fueron: autonomía, creatividad, reconocimiento por parte de la empresa, buen ambiente laboral y unas condiciones de trabajo acordes a su valía. Asumir nuevas responsabilidades fue el punto en común más favorable, por asociarse con evolución personal, desarrollo de carrera y desafío.
- Los factores más desmotivados para los empleados participantes en la encuesta fueron: los jefes inadecuados, el estrés, el trabajo improductivo y las malas condiciones laborales.

9. Salario emocional dentro de la gestión de talento

Según un reciente estudio elaborado por Towers Perrin, sólo un 19% de los empleados españoles se sienten totalmente comprometidos con la empresa para la que trabajan. El salario emocional es el incentivo más solicitado en la gestión del talento.

Los trabajadores no demandan un aumento de sueldo como sucedía en las tres décadas precedentes. En esta nueva era, los profesionales buscan otros alicientes, siempre, claro está, que sus condiciones de trabajo sean apropiadas y justas. Su percepción del mundo laboral, de sus responsabilidades y de las de la empresa están cambiando, y esta transformación viene de la mano de las emociones.

Sólo un aumento de salario ya no es suficiente para retener a un trabajador, de ahí la importancia de la motivación a la hora de gestionar el talento en las organizaciones. Pero, ¿qué motiva a los trabajadores hoy en día?

- Medidas laborales más flexibles.
- Beneficios no monetarios.
- Reconocimiento y valoración.
- Autonomía y responsabilidad.

Garantizar el compromiso y permanencia en la empresa, haciendo una adecuada gestión del talento, depende del salario emocional. Es decir, está en función de todos los beneficios que el trabajador recibe como contraprestación por su trabajo que no pueden medirse fácilmente en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la empresa.

La retribución emocional tiene mucho que ver con el ambiente de trabajo, la relación con los superiores, con las medidas de conciliación y la flexibilidad, los días de vacaciones y permisos adicionales, las políticas de igualdad, planes de reconocimiento, la formación y gestión de la carrera profesional (la alternativa más motivadora para un 60%), guarderías, coches de empresa (la opción preferida por un 91%), gimnasio, transporte gratuito, viajes, ordenadores o

electrodomésticos para el hogar (el incentivo que elegiría el 41%), etc. Todas ellas aplicables en las empresas, según sus necesidades, sus prioridades e incluso, sus medios para llevarlos a cabo.

De hecho, muchas de estas medidas no implican un coste para la organización, o su impacto económico no es significativo. Sin embargo, en todos los casos, su efecto sí que tiene una incidencia reseñable en la cuenta de resultados.



Créditos fotográficos: ["Handful Of Coins Money Euros" by Ambro](#)

El salario emocional, factor diferenciador

¿Quién iba a decirles a los empresarios de los noventa que en esta década el factor diferenciador sería algo intangible? Si hace no muchos años las subidas de sueldo eran la moneda de cambio para atraer a los mejores profesionales y retener a los empleados más cualificados, hoy la gestión del talento se ha sofisticado bastante, debido a la nueva mentalidad y a la evolución de la sociedad y sus valores.

Prima la calidad ante la cantidad, el tiempo libre se valora más que nunca y en el trabajo se busca implicación. Hoy en día, a los trabajadores no les mueve el aliciente puramente económico, sino una combinación de beneficios que cubran todos sus intereses. La pelota está en el tejado de las

empresas que deben procurar:

- Reconocer los logros de los empleados.
- Satisfacer necesidades personales.
- Velar por los intereses familiares, y no sólo profesionales, de sus empleados.

Gestionar el talento requiere de saber reconocer y valorar la retribución emocional. Sólo así se puede lograr el objetivo de retener el talento, reducir la rotación de personal lograr la satisfacción de las personas.

Así lo demuestran los datos extraídos de un estudio elaborado por Ifrei y Edenred sobre la gestión de talento, motivación y salario emocional:

- Los entornos laborales que favorecen la conciliación incrementan el compromiso de los empleados hasta en cuatro veces.
- Los entornos laborales contaminantes multiplican por once la intención de los empleados de abandonar la empresa.
- Los empleados sin hijos:
 - Suelen mostrar un menor compromiso con la empresa.
 - Perciben menor salario emocional.
 - Suelen ser más críticos con la conciliación y presentar una mayor insatisfacción a este respecto.
- Los hombres muestran, como regla general, menos compromiso con la empresa a la vez que les caracteriza una mayor insatisfacción con la conciliación. Además, perciben menor salario emocional que las mujeres.
- El 80% de las personas de edades comprendidas entre los 29 y 47 años que trabajan en entornos laborales que dificultan sistemáticamente la conciliación, tiene intención de dejar su empresa.
- Sólo el 33% de los jóvenes menores de 28 años, abandonaría su empresa si su entorno laboral dificulta la conciliación. Este índice es tan reducido por el impacto de la recesión económica, que se torna aún mayor entre las personas de esta generación.
- Los empleados más satisfechos con la conciliación son los que trabajan en empresas de más de cien trabajadores.

10. La flexibilidad del trabajo

Uno de los factores más motivadores para los trabajadores es la flexibilidad laboral, pero entonces ¿por qué en España muy pocas empresas lo contemplan como una opción?

Trabajar remotamente desde casa o tener mayor flexibilidad es importante para la mayoría de las personas. Lograrlo depende de que las empresas apuesten por ello y para conseguirlo es necesario:

- Adoptar modelos de movilidad.
- Definir políticas de trabajo flexible.
- Escoger las soluciones adecuadas de virtualización de puestos de trabajo.
- Encontrar las plataformas cloud que den el servicio necesario.

A finales de 2013, en el evento Citrix Mobility, Citrix presentó los resultados de la encuesta sobre políticas de trabajo flexibles y su grado de implantación en las empresas españolas. En ella participaron más de mil empleados de distinta procedencia, en cuanto a empresas, sector, y bagaje profesional. Los datos obtenidos descubrieron que, pese a que la mayoría de los trabajadores considera importante tener mayor flexibilidad o facilidad para trabajar remotamente o desde casa, muchas empresas españolas ni siquiera contemplan esta opción como una posibilidad.

- Un escasísimo 13% de los encuestados afirma que su empresa permite el trabajo flexible o remoto a toda la plantilla.
- El 44% asegura que sus empresas no lo contemplan en ningún caso.
- Al mismo tiempo, un 68% de los casos considera importante tener la posibilidad de poder trabajar desde casa cuando lo necesite.
- Y un 83% de los encuestados cree que sería más productivo si este tipo de políticas de trabajo flexible estuvieran implantadas en sus empresas.

El aumento de productividad y la reducción de pérdidas de tiempo son los efectos más visibles de la flexibilización de las condiciones de trabajo, así lo ven los empleados, aunque, según datos del Libro Blanco del Teletrabajo en España de 2012, sólo un 26% de los trabajadores españoles realiza algún tipo de trabajo desde casa, mientras que la media europea asciende a un 35%.



Créditos fotográficos: ["Smiling Male Manager Enjoying Hot Coffee" by stockimages](#)

Gestión del talento y cambio de mentalidad

Las personas han cambiado su escala de valores y los modelos laborales tienen que adaptarse a las nuevas circunstancias. La gestión del talento ha de ser concebida desde la óptica de una empresa moderna, abierta y flexible.

El cambio de mentalidad de los empleados, que mayoritariamente se sienten atraídos por empresas con estilos de trabajo flexibilizados (en concreto el 88% están de acuerdo con esta afirmación), necesita tener su reflejo en la evolución cultural de las empresas, paso imprescindible para hablar de la implantación de políticas de trabajo más flexibles.

Por desgracia, en nuestro país queda un largo camino por recorrer, ya que un 62% de los empleados cree que en España las compañías consideran que estar en la oficina es equivalente a ser productivo, y equiparan el desempeño a la cantidad de horas de trabajo.

La realidad es muy distinta. Los datos lo demuestran y la sociedad está preparada para el cambio, en concreto, más de un 50% de los encuestados afirma disponer del equipo necesario para trabajar fuera de la oficina de forma eficiente. De hecho, España es el primer país en penetración de Smartphones seguido del Reino Unido; un dato que sorprende, ya que no se ve de ninguna manera reflejado en el aprovechamiento del parque móvil para la implantación de programas de este tipo.

11. Ahorros derivados de la gestión de talento

Garantizar la continuidad de las personas en la empresa y cuidar a los empleados clave de la organización tiene mucho que ver con la retribución, la motivación y la satisfacción.

Encontrar los perfiles más cualificados, desarrollar las carreras de los empleados, satisfacer sus necesidades, mejorar la productividad de los equipos... cualquiera de estos objetivos supone un desafío que no depende exclusivamente del área de Recursos Humanos. El reto multiplica su complejidad en épocas de recesión, como la que se vive actualmente, en las que gestionar el talento en base a un salario fijo no es una opción.

Lo cierto es que tampoco es eso lo que buscan los profesionales y por eso la solución pasa por administrar el talento en función de la productividad y la consecución de objetivos. Para ello es necesario:

- Descomponer el salario en dos partes, una fija y otra variable.
- Encontrar los factores motivadores más valorados.
- Incentivar en base a ellos.

Establecer una política de salarios variables organizada en función de los incrementos de productividad reduce costes estructurales fijos, ya que los gastos dependerán directa y proporcionalmente de los resultados obtenidos. Mayores gastos sólo vendrán justificados por mayores ganancias. Al mismo tiempo, la retribución flexible fomenta la motivación, es la base del concepto de salario emocional, que hace posible que la empresa incentive al trabajador sin incurrir en costes de tipo económico.

Gestión del talento y ahorro de costes: ejemplos prácticos

Gestionando adecuadamente el talento es posible controlar el gasto, reducir costes y aumentar beneficios. La forma de hacerlo no es sólo una. Algunas de las mejores propuestas que ya están

en marcha en muchas empresas tienen que ver con:

- **Formación:** ayudar a crecer a los empleados es una inversión de futuro. Contar con profesionales especializados y cualificados en la plantilla es la alternativa más deseable por cualquier empresa. De hecho, en muchos casos ni siquiera implica incurrir en gastos, ya que todas las empresas privadas que cotizan en concepto de Formación Profesional, disponen de un crédito anual que las habilita como beneficiarias de bonificaciones para cursos de formación, que no les cuesta ningún dinero extra puesto que se trata de cantidades que ya se habían pagado a la Seguridad Social.



Créditos fotográficos: ["Accounts To Pay" by David Castillo Domínguez](#)

- **Flexibilidad y racionalización horaria:** ambos conceptos van de la mano con el fin de la cultura del presentismo. Establecer un horario de entrada y salida flexible, con una pausa para comer no superior a 45 minutos es una manera de conciliar, dotar al individuo de autonomía y aumentar su satisfacción laboral, por tanto, incrementar también su motivación y productividad. A la vez, se consigue ahorrar, ya que este tipo de medidas suponen menos horas de la plantilla en la oficina, lo que se traduce en una reducción considerable del gasto energético (que puede llegar a suponer un 20% menos en cada factura).
- **Conciliación laboral:** la conciliación mejora la productividad en un 17% y reduce el absentismo en un 30%, está demostrado. Dicho de otra forma, conciliando las empresas ahorran, porque logran evitar costes de rotación no deseada y también por el incremento de productividad que consiguen, que les hace aumentar beneficios.

- Teletrabajo: reducir el número de personas en la oficina y aumentar la proporción de teletrabajadores (al menos parcialmente) supone un ahorro mucho mayor del que se puede imaginar. Una sola persona que trabaje un único día a la semana desde su casa puede suponer un ahorro de entre cuatro y seis mil euros al año. Además de la reducción de costes, el teletrabajo conlleva otras ventajas, como la facilidad de contratación de personal cualificado, con independencia de su lugar de residencia.
- Menor rotación de personal: uno de los objetivos de la gestión del talento es retener a los empleados. Cuando los profesionales más cualificados y productivos no abandonan la empresa la tasa de rotación de personal disminuye. Esto significa un ahorro en gastos de reclutamiento y selección de personal, de formación, de descenso de productividad de las primeras semanas de la nueva incorporación y de quienes se quedan.

La realidad laboral ha cambiado y, hacerle frente implica unos costes. La forma de controlar ese gasto es transformarlo en el propio beneficio y pensar en el medio y largo plazo, en que esta inversión comenzará a rentabilizarse de forma sostenible y marcará la diferencia entre las empresas que se hayan modernizado y sus competidores.

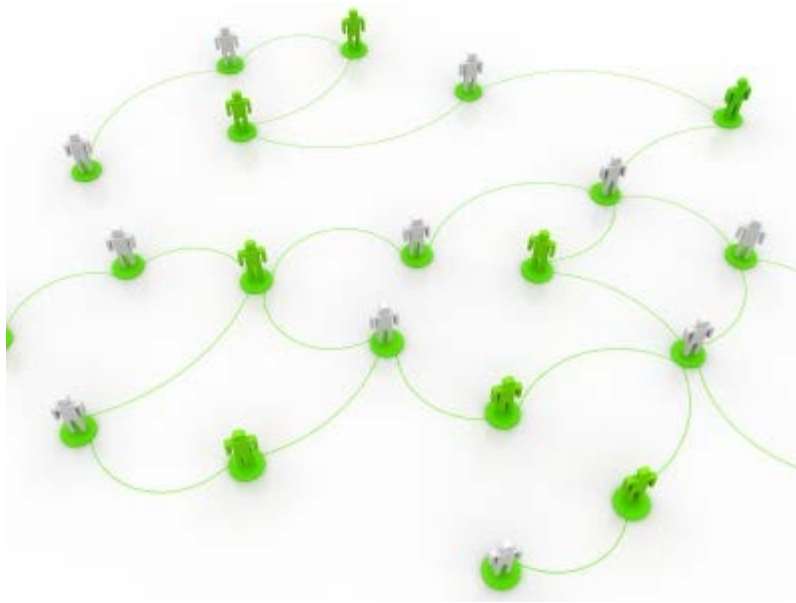
12. Conclusiones

En las últimas tres décadas el concepto de gestión del talento ha evolucionado mucho. Hasta hace poco, la atracción del talento era la función primordial de este tipo de gestión pero, hoy día, la importancia de retener a los empleados clave ha quedado patente.

La inversión en personas es rentable, pero precisa de una estrategia. Este plan debe estar integrado a todos los niveles dentro de la organización. No puede obviarse su faceta global, ya que ello reduciría su impacto, mermando su eficacia.

La gestión del talento en las organizaciones ha de sustentarse en:

- Una estrategia: integrada y alineada con los objetivos de la compañía.
- Un compromiso: que parta del conocimiento de todos los que se responsabilizarán de su implementación.
- La mejora continua: que requerirá de responsables de medir el progreso y los cambios que se han de hacer en la estrategia, para detectar desviaciones a tiempo. Es la única forma racional de descubrir fortalezas y advertir amenazas, pero requiere de herramientas que permitan medir a las personas, porque de lo contrario, todos los datos serán subjetivos y la gestión del talento carecerá de calidad.



Créditos fotográficos: ["Business Network" by sheelamohan](#)

El responsable de Recursos Humanos no es el único que tiene algo que decir en la gestión del talento. Los roles directivos, los ejecutivos y todas las personas que tienen responsabilidad sobre otros individuos en el seno de la organización han de velar por su desarrollo, de acuerdo a la estrategia definida, procurando su compromiso y buscando su motivación

Alcanzar el éxito no es suficiente, se necesita garantizar la sostenibilidad y para ello hay que adoptar una estrategia que se base en la eficiencia, desde la alineación de las personas con los objetivos marcados. En ese proceso de mejora continua, en ese camino hacia la excelencia capacidades, conocimientos y motivación se conjugarán, movidos por los hilos del crecimiento individual.

Buscar a los mejores conduce al triunfo, pero no hay que olvidar que todas las personas tienen posibilidades, sólo hay que saber encontrarlas y por eso, el desarrollo es una parte sustancial de la estrategia de gestión del talento, tal y como se entiende hoy día.



www.workmeter.com
info@workmeter.com

