desayunos con talento

# La retención y compromiso, las claves para frenar una guerra por el talento

La mejora de las previsiones económicas para España, la recuperación del consumo interno y la generación de nuevos puestos de trabajo han motivado un mayor optimismo entre los profesionales españoles que se traduce en un aumento de las expectativas de cambiar de empleo. Una situación que provoca que las empresas se vuelquen en retener y fidelizar a su talento interno. Precisamente, "La guerra por el talento en el cambio de ciclo: el reto de atraer y retener a los mejores" fue el tema que centró el Desayuno con Talento organizado por Equipos&Talento con el patrocinio de Humaniza, e-Motiva, AdQualis.

**Esponsorizado por:**

Con los primeros signos de recuperación económica las empresas están vislumbrado que los profesionales han empezado a perder el miedo al cambio. "Se empieza a detectar el movimiento de talento en algunas capas de la organización muy definidas como son las posiciones de dirección o los *high potencials*", afirma **Antonio Vega, CEO de Humaniza**. Y es que mientras "a diferencia de la primera etapa de la crisis, donde todo estaba muy paralizado y nos costaba encontrar candidatos dispuestos a plantearse un cambio de trabajo, cuando nos acercamos ahora a un posible candidato para hacerle alguna oferta, nos encontramos de nuevo con que ya dispone de otra", añade la **presidenta del AdQualis Human Results, Consuelo Castilla**. Es en este contexto donde aspectos como la detección del talento interno en la organización, el desarrollo y la generación de compromiso se convierten en elementos clave para frenar una posible "guerra por el talento". El **director de RRHH de Lactalis Iberia, Juan Moleres**, ve un cambio de tendencia muy claro. "En los últimos años hemos visto gente muy válida que estaba en el paro y que se ha recolocado rápidamente, y la voluntad de cambio de muy buenos profesionales. Por este motivo, ahora nos tenemos que centrar en la detección y en el desarrollo del talento y tenemos que involucrar a los managers en esta labor".

La detección del talento oculto en la organización y la implicación de los managers para aflorarlo es uno de los retos que apunta **Cristina Rodríguez, directora de Desarrollo de Personas de FCC**. "Es necesario hacer un cambio cultural o va a ser muy difícil que desde los departamentos de RRHH lleguemos a descubrir dónde está el talento oculto en las organizaciones. Es un cambio cultural porque el mando tiene que ver que su equipo no es suyo sino de la empresa y tiene que aportarlo para el bien de la organización". En la misma línea se posiciona el **director general de Recursos Corporativos de Acciona, Alfonso Callejo,** al asegurar que la detección del talento oculto "se resuelve con procesos, con trabajo y con formación de los managers. Un proceso en el que te fuerzas en pensar cuál es la gente con talento de tu equipo y si el manager hace este ejercicio año tras año, funciona".

Pero además, el **director de Gestión de Personas de SEUR, Antonio Martínez**, apunta a la necesidad de establecer programas específicos. "Es muy importante que dentro de la cultura de la empresa existan procesos para identificar a los altos potenciales, porque si no tienes herramientas de estas características, difícilmente vas a poder poner en marcha planes para su retención".

Más allá del proceso, **Javier Alonso, director de RRHH de Loewe**, reivindica el papel de las personas. "Ya no solo se valora el *know how*, sino el "*know who*". No vale con preguntarse cómo se realiza determinada tarea, sino quién es capaz de llevarla a cabo".

Según el CEO de Humaniza, Antonio Vega, las empresas tienen una gran cantidad de conocimientos, experiencia y habilidades que están infrautilizados y el reto de RRHH es cómo involucran a los directivos para que desarrollar talento se convierta en parte de su misión. "En algunos de nuestros clientes hemos desarrollado a personas que están acompañando y trasladando su conocimiento, su experiencia y sus habilidades a través del rol del líder coach, del coach mentor. Se trata de personas que tenemos identificadas como significativas, que tienen un rol de liderazgo alineado con la cultura y los valores de la compañía y que ayudan a desarrollar el talento potencial de la organización. Con los líderes coach se produce una sinergia que trasciende a Recursos Humanos, y se convierten en impulsores de estilos de liderazgo, de cultura y de *networking*".

Para Alfonso Callejo, de Acciona, en materia de retención hay dos aspectos importantes: "Quién eres

## Se empieza a detectar el movimiento de talento en algunas capas de la organización muy definidas como son las posiciones de dirección o los *high potencials*

**Neus Antón**
general manager
AdQualis Executive Search

**Carmen Burgos**
vice presidenta de RRHH España y Mediterráneo de
CEMEX

**Antonio Vega**
CEO de
Humaniza

**Antonio Martínez**
director de Gestión de Personas de
SEUR

AdQualis HUMAN RESULTS

e-motiva

## Juan Moleres
Lactalis Iberia

"Nos tenemos que centrar en la detección y en el desarrollo del talento y tenemos que involucrar a los managers en esta labor".

## Luisa Martínez
Quirón Salud

"Para generar compromiso es fundamental la comunicación interna para que la gente conozca perfectamente hacia dónde va la compañía.".

## Cristina Rodríguez
FCC

"Es necesario hacer un cambio cultural para que Recursos Humanos lleguemos a descubrir dónde está el talento oculto en las organizaciones".

y qué haces. Para atraer talento cuenta mucho lo que hace la empresa y la imagen que tiene, mientras que para retener es muy importante que los jefes sean de una determinada manera, que la empresa tenga unos valores determinados, que tenga transparencia o humildad para resolver problemas".

### Generación de *engagement*

Para **Carlos Sánchez, socio director de e-Motiva**, es indudable que la retribución es fundamental, pero en su opinión, "el compromiso no se puede comprar, hay que merecérselo" y la forma en que las empresas han gestionado a sus equipos durante la crisis ha marcado fuertemente la diferencia y condiciona el punto de partida ante el cambio de ciclo. Mientras que algunas empresas han conseguido incluso reforzar el compromiso, ha habido otras que han apelado demasiado a la amenaza y al miedo. Una parte cada vez mayor del talento "retenido" por la crisis está abandonando sus empresas y los principales motivos detectados en las encuestas de clima de e-Motiva son: "Irme a una empresa que trate mejor a sus empleados" y "cambiar de jefes".

Por su parte, la **vicepresidenta de RRHH España y Mediterráneo de CEMEX, Carmen Burgos**, hace un llamamiento a sus colegas: "Si vamos a volver a intercambiar talento, hagámoslo desde un punto de vista racional y no nos basemos solo en el salario económico. Hay un salario emocional muy importante. Poner en valor la cultura de la compañía, apostar por la conciliación o por medidas de prevención de la salud son parte de la compensación que genera compromiso". En este sentido **Neus Antón, General manager de AdQualis Executive Search**, afirma que "el salario ya no es el único elemento motivador, los profesionales valoran el proyecto, su desarrollo profesional y, sobretodo, el manager del que dependen, además de los valores y la reputación de la compañía en el mercado. Otro factor es la flexibilidad laboral, no solo para disponer de más tiempo sino también la posibilidad de gestionarlo".

En materia de transversalidad, Antonio Martínez, director de Gestión de Personas de SEUR, apunta que: "Nuestra prioridad es que el talento se quede y se desarrolle, y para ello apostamos por reforzar las promociones ascendentes y las transversales, es decir, damos la oportunidad de que puedas cre-

## Consuelo Castilla
AdQualis Human Results

"Ahora nos encontramos de nuevo que cuando te acercas a un candidato para hacerle una oferta ya dispone de otra".

## Neus Antón
AdQualis Executive Search

"La flexibilidad laboral, la posibilidad de la propia gestión del tiempo, es una nueva palanca en la motivación a un cambio profesional".

## Javier Alonso
Loewe

"Lo que más daño puede hacer a una compañía es talento sin *engagement*".

## Carmen Burgos
CEMEX

"El talento no se retiene solo con dinero, existe un salario emocional que genera compromiso".

## Alfonso Callejo,
Acciona

"La detección del talento oculto se resuelve con procesos, con trabajo y con formación de los managers".

## Antonio Martínez
SEUR

"Es muy importante que dentro de la cultura de la empresa existan procesos para identificar a los altos potenciales".

**El reto de RRHH es cómo involucrar a los directivos para que desarrollar talento se convierta en parte de su misión**

cer asumiendo una posición o proyecto en otra área funcional. En SEUR, este ejercicio de transversalidad y de intercambio de posiciones nos está dando buenos resultados, tanto en la parte corporativa como de negocio". "Para generar compromiso son muy importantes los valores de la empresa puesto que la transparencia y la humildad como empresa hacen que la gente se sienta identificada. Pero, al mismo tiempo, es fundamental la comunicación interna para que la gente conozca perfectamente hacia dónde va la compañía. Esta claridad en los mensajes hace que la gente no se frustre en la gestión de las expectativas ya que no siempre puedes promocionar internamente", afirma la **directora corporativa de RRHH de Quirón Salud, Luisa Martínez**. En su intervención, el director de RRHH de Loewe, Javier Alonso, puso encima de la mesa el binomio talento y *engagement*. "Lo que más daño puede hacer a una compañía es talento sin *engagement*. En un proceso de cambio como el que hemos vivido no hay nada más complicado que tener gente talentosa de perfil. La clave es que el trabajador ponga su talento al servicio de la organización. Eso para mí es el máximo *engagement*".

Para el socio director de e-Motiva, Carlos Sánchez, "los dos elementos que más impactan en el compromiso son la confianza –¿es una empresa justa y que se preocupa por su gente?– y la calidad del liderazgo, que se consigue cuando los equipos perciben a sus jefes como dignos de respeto profesional, por sus capacidades, y dignos de respeto personal, por su integridad y por su calidad humana" ■

## Antonio Vega
Humaniza

"Con los líderes coach se produce una sinergia que trasciende a Recursos Humanos, y se convierten en impulsores de estilos de liderazgo, de cultura y de *networking*".

## Carlos Sánchez
e-Motiva

"El reto de las empresas para comprometer y vincular a los trabajadores es superar la brecha de confianza que se ha creado entre profesionales y directivos".