

FORO RRHH - Gestión del Talento – Retención y motivación del Talento

“La Gestión del Talento: Claves de un proyecto eficaz”

El pasado miércoles 28 de marzo se celebró el 2º seminario del Foro sobre RRHH dedicado a: “La Gestión del Talento: Claves de un proyecto eficaz” y patrocinado por MOA BPI Group y TALENT MANAGEMENT BPI Group.

Tras el primer foro dedicado a la identificación y captación del Talento, el reto que nos planteamos en este nuevo encuentro es como Retener y Motivar el Talento en un contexto socio-económico como el actual, y sobre todo que mecanismos usan las empresas para lógralo.

Después de la bienvenida oficial a cargo de D. Bertrand Barthélemy, Director de la Cámara, a la treintena de especialistas del mundo de los RRHH presentes en este 2º seminario, tomó la palabra *Dª. Ana González, Consultora de Talent Management BPI GROUP.*

El contexto socio-laboral marcado por una profunda inestabilidad que afecta a todos los ámbitos y por un irremediable envejecimiento de la población activa cada vez más evidente, (en 2020, el 20% de la población española tendrá más de 65 años y la edad media del trabajador se situará en 48 años). En este panorama las empresas que quieran ser competitivas deberán hacer un esfuerzo para desarrollar políticas eficaces que les permitan identificar, Atraer y retener el Talento.

¿Cuáles son los principales retos en la retención del talento?: Cualquier estrategia que nos planteemos con el objetivo de retener el Talento pasa necesariamente por generar compromiso. Como apun-

ta Dª Ana González, el compromiso es el factor diferencial y determinante del talento. ¿Están nuestros colaboradores realmente comprometidos con la empresa o su permanencia es fruto de la necesidad? Los trabajadores comprometidos se caracterizan no solo porque su rendimiento es superior al resto sino además porque sus expectativas de permanencia son a largo plazo, son prescriptores de su compañía y actúan motivados por la consecución de objetivos y no por el temor a perder su puesto de trabajo,

En el contexto actual es muy habitual encontrarnos con empresas que tras sufrir procesos de reestructuración o ajustes de plantilla, su productividad y beneficios siguen disminuyendo. Es el momento de llevar a cabo políticas eficaces de Motivación, **se acabó « el café para todos »**, el reto es definir políticas diferenciadas y ajustadas a los diferentes colectivos que conforman nuestras plantillas, estas diferencias vienen marcadas entre otras variables por: las diferentes generaciones (es la primera vez que 3-ó 4 generaciones conviven en el mercado de trabajo), la diversidad cultural y una cada vez mayor presencia de la mujer en el mundo empresarial. En opinión de Ana González, cada uno de estos colectivos poseen valores, motivaciones y expectativas que desde el área de RRHH tenemos que manejar para optimizar los resultados de nuestras estrategias en Gestión del Talento. Herramientas

tas como los balances profesionales permitirán conocer esta información así como implicar a nuestros colaboradores más valiosos en el diseño de su carrera profesional y alinearla con las necesidades de nuestra organización.

Mención aparte requieren el colectivo de profesionales senior, dada la situación demográfica, será obligado replantearse un cambio de mentalidad tanto en las empresas como en los propios profesionales que tendrán que afrontar nuevas etapas profesionales marcadas por una mayor flexibilidad y de apertura a los cambios.

En resumen en 2020, las empresas deberán enfrentarse a un panorama laboral muy distinto marcado especialmente por una escasez de talento que obligará a las compañías a reinventarse constantemente y resultar atractivas a sus colaboradores quienes mostrarán mayores exigencias en materia de Conciliación, Compensación y Gestión de carreras Y en el horizonte de los RRHH en 2020 nos encontraremos necesariamente en la evolución **“De la Gestión del Talento a Gestión Por Talento”**.

A continuación tres empresas de distintos sectores, TOTAL, ACCOR y TELINDUS presentaron su saber-hacer en Políticas de Retención y Motivación del Talento.

Total España como expuso [D^a Águeda Marín Directora de RRHH](#), apuesta por un impulso a la motivación

La gestión del talento en **Total España** se ha apoyado en dos ejes principales: la comunicación interna y la gestión de carreras. Nuestra encuesta de clima, Total Survey, ha sido el punto de partida para conocer los puntos fuertes y débiles de la organización y establecer planes de acción orientados a profundizar en el conocimiento de la estrategia de la Empresa y en la comunicación de los Managers para crear un clima de adhesión y confianza.

En paralelo hemos implantado un programa de creatividad e innovación destinado a promover la participación de todos los empleados. Este programa nos permite establecer una dinámica de innovación



De izq. a dcha. D^a Ana González y D^a Águeda Marín.



De izq. a dcha. D. Miguel Zancajo y D. Javier Andueza.

continúa aplicable en todas las actividades de la Empresa.

Desde la Gestión de carreras tratamos de promover la movilidad tanto en sentido vertical como en horizontal para dinamizar la organización y conocer las distintas áreas de la Empresa. En paralelo, existe la posibilidad de realizar una carrera internacional, una oportunidad única para conocer todas las ramas de Total en distintos países.

Contamos con herramientas como son los planes de sucesión anuales en los que participan el Comité de Dirección y responsables de Recursos Humanos de la Sede.

El Grupo Total está muy comprometido con la política de diversidad para promover la internacionalización, feminización, acompañamiento de la carrera profesional de las personas con minusvalía e integración de los seniors. Esta internacionalización es un factor de dinamismo social y estimula el rendimiento.”

Para **ACCOR España** la prioridad es el capital humano. En **ACCOR**, primera compañía hotelera del mundo, como apunta [D. Miguel Zancajo, Director de RRHH](#), el factor capital humano constituye su principal motor de crecimiento, lo que aporta y permite marcar la diferencia competitiva de una empresa.

Según los Responsables de los Hoteles **ACCOR**, a causa de la coyuntura económica actual, el trabajador debe ser más productivo y rentable, manteniendo una prioridad en retos como, la fidelización del cliente, la excelencia y la eficiencia en los servicios propuestos. A este se suma la creación de estructuras ajustadas y flexibles de la plantilla, ya que está demostrado que la captación y el desarrollo de talento genera compromiso y motivación del empleado y facilita su evolución hacia posiciones de mayor responsabilidad.

La estrategia de **ACCOR España** pasa por la innovación continua, con el reto de marcar una diferencia gracias a servicios que faciliten el bienestar de los clientes, ofrecer posibilidades de crecimiento en organizaciones más eficientes y productivas. Para ello **ACCOR España** ha implementado en sus hoteles Novotel el programa de desarrollo profesional “Move Up” que consiste en captar y desarrollar el Talen-



Panel de ponentes.

to con motivación y potencial para evolucionar hacia posiciones de mayor responsabilidad. Un programa innovador que ofrece a todos los empleados de la marca posibilidades reales de crecer y mejorar su futuro profesional dentro de la empresa.

Además, la cadena de hoteles **Novotel** fue galardonada en junio de 2011 por la consultora de Recursos Humanos **Tea Cegos** y la revista **Equipos & Talento**, por este mismo programa con la distinción de las mejores prácticas de Recursos Humanos en proyectos internacionales.

El Premio reconocía el proceso de innovación de la cadena, las herramientas creadas para facilitar la orientación del empleado a la cultura de empresa y al negocio, logrando una diferenciación en el mercado.

El **Grupo ACCCOR** está muy comprometido con la política de gestión y desarrollo de personas, que considera como estratégica para fortalecer e innovar la imagen de la marca y los servicios de calidad que propone

En **ACUNTIA**, hasta principios de abril **TELINDUS**, Integrador de servicios de Telecomunicaciones, la identificación y la retención del talento es una inversión, es una creencia y una necesidad, apunta **D. Javier Andueza**, Director de RRHH.

No hay fórmulas eficaces para retener talento, no hay planes ni acciones aplicables a todas las empresas que garanticen la fuga de talento. No hay que buscar modelos ni derrochar grandes cantidades dinerarias o encarecer la plantilla con incrementos salariales sin un correcto análisis de la misma y del mercado. Hay que estudiar y conocer el tipo

de empleados disponibles y concluir con el modelo de estructura de plantilla que se quiere disponer para entonces establecer planes o acciones de retención. Hoy en día no solo vale pensar en lo que la compañía necesita o lo que cree que es conveniente.

Identificar y retener el talento es vital para empresas como **ACUNTIA** que "viven" gracias al conocimiento, a la inteligencia de las personas que la integran pero es muy complicado retener eficazmente ya que influyen factores externos y sociales cambiantes ajenos a las empresas. Por otra parte es difícil retener porque queremos hacerlos con todos, porque se precisa tener y retener a los mejores; más aún en tiempos de crisis donde la productividad es necesaria para lograr rentabilidad. Tener los imprescindibles, "pocos y muy competentes".

Una empresa que tenga buenos y reconocidos profesionales además de comprometidos con el trabajo y con la compañía es sinónimo de prestigio, de rentabilidad, de un "buen sitio donde trabajar" y esto genera negocio, vende en cliente y es la mejor herramienta para combatir a la competencia en el objetivos de evitar la "fuga de talento".

Es difícil establecer la eficiencia de los planes de retención que se implantan pero es preciso potenciar el talento y para ello hay que invertir, hay que nutrir la inteligencia mientras se incentiva el compromiso. En **ACUNTIA**, se incide en los valores de la compañía, en "Lo hacemos", en "La Pasión" y en "El Respeto", en potenciar el prestigio y la reputación de los empleados, en establecer conceptos diferenciales respecto al resto de la competencia. Se potencia como estrategia de retención la innovación continua a través de inversión en formación, a través del desarrollo de proyectos innovadores que supongan un reto continuo para los ingenieros. Se dispone de planes de Desarrollo Profesional para todos los empleados, se potencia el desarrollo de competencias, los planes de sucesión, la Evaluación del Desempeño, la participación en planes de RSC o a través de planes de comunicación. Y sobre todo se potencia formación específica en gestión y coaching a gerentes y mandos intermedios como herramienta garante y eficaz respecto a otras acciones para la retención de los equipos. Retribuir de forma eficiente y evitando el "café para todos" a través de la retribución flexible es otra herramienta de retención que han de compensar como técnicas retentivas las que se han venido haciendo en el sector de "pagar lo que se pide" que actualmente no es viable pero que ha provocado que muchas empresas hoy estén descompensadas, aunque tengan retención, entre lo que pagan, lo que producen y la rentabilidad que logran.

Tras las presentaciones se dio paso a la mesa redonda y debate entre los expertos y los asistentes que se prolongó en el curso de un desayuno.