

ROSA CARVAJAL

Aristóteles dijo: «La excelencia no es un acto sino un hábito». Es la capacidad de esfuerzo y superación, de dar lo mejor de uno mismo en cada situación. Son las personas las que hacen que las empresas sean excelentes o no y para alcanzar un trabajo de calidad éstas tienen que poner a disposición de los trabajadores los mejores medios. Hablar de excelencia es fijarnos en Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., autores del «best seller» «En Busca de la Excelencia» que cuenta las experiencias de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos entre 1961 y 1980.

La excelencia viene del término griego la areté, que significa la excelencia de una cosa. En un momento en el que el talento escasea —el 58,7% de las empresas tienen problemas para cubrir vacantes y encontrar el talento que busca, según un informe de Infoempleo— superar las expectativas del empleado es esencial, así como gestionar su compromiso. Pero las empresas son todavía deficitarias en este proceso de alcanzar la excelencia, afirma Alfonso Jiménez, socio director de PeopleMatters. «Lo son, sobre todo, a la hora de invertir en el

compromiso de las personas, asegurando modelos de retribución y recompensa realmente eficaces, pero también poniendo en su agenda todo aquello que hace que los buenos profesionales se sientan realmente comprometidos con su trabajo. En definitiva, en los aspectos que inciden más en las emociones del empleado, en su engagement con el trabajo, es donde vemos más déficit en la comunidad de negocios de nuestro país», advierte Jiménez. Habitualmente las empresas invierten más en recursos que en talento y compromiso. «Creen que impactando solamente en los recursos, como la tecnología o el espacio es suficiente para que el empleado trabaje de manera excelente, pero no lo es. Hay algunas empresas que además, invierten en talento mediante, por ejemplo, un gran esfuerzo en los procesos de selección de los empleados, asegurando que tienen a los mejores. E incluso, invierten también en su desarrollo a través de programas tanto de formación, como de desarrollo profesional», añade Jiménez.

**«Las empresas son todavía deficitarias en alcanzar la excelencia, no invierten en compromiso»**

Gema Monedero, socia directora de Ackermann Solutions, coincide en que conseguir la excelencia de los empleados empieza por hacer una buena selección que asegure contar con el talento adecuado para la compañía, cultura, retos y necesidades. «La empresa ha de contar a su vez con una cultura de la meritocracia y objetivos claros, que evalúe correctamente el

desempeño y cuente con sistemas de reconocimiento. Necesita también apostar por la formación, el aprendizaje y el desarrollo de sus profesionales, porque solo cultivando la curiosidad, la capacitación, y la mejora continua podrá contar con la excelencia. Por supuesto ha de disponer de un modelo de liderazgo que genere confianza, “em-

powerment” y colaboración y un modelo de comunicación basado en la transparencia porque solo en entornos donde la gente se sienta implicada, escuchada, apoyada y participe, informada y alineada con los objetivos de la organización dará el 100%», explica Monedero.

El bienestar de los empleados es una de las claves del desarrollo empresarial. La captación y retención del talento actual depende, en gran medida, de la capacidad de las empresas de entender y satisfacer las necesidades y preferencias de los empleados en cada etapa de su vida profesional. «Para lograrlo, las compañías deben situarlos a los empleados en el centro de su estrategia, ofrecerles la mejor experiencia y dar respuesta en todo momento a sus necesidades y expectativas. En este sentido, la conexión emocional con ellos es clave para conseguir involucrarlos plenamente en el proyecto. Se trata de pasar del “like” al “love”», sostiene Salvador Ibáñez, «country manager» de Top Employers Institute en España. Todas las iniciativas de bienestar del empleado, como la flexibilidad en horarios o espacios de trabajo, hasta aquellas más vinculadas al desarrollo personal y humanos, se convierten en imperativos clave de negocio. «Estas compañías contribuyen a enriquecer el mundo del trabajo con programas estratégicos y coherentes en todas las etapas de los empleados: desde que entran en contacto con los candidatos durante el proceso de atracción del talento, pasando por su integración en la compañía, garantizando en todo momento su desarrollo e incluso en la gestión de su salida de la organización», añade Ibáñez.

La excelencia de los empleados es condición «sine qua non» en la labor de los departamentos de Recursos Humanos, dice Monedero. «El mercado hoy nos exige, hacer más y mejor con menores costes y esta fórmula de la competitividad solo sale adelante si contamos con buenos profesionales, con recursos y que realmente deseen hacer un trabajo excelente», concluye Alfonso Jiménez.

# La excelencia del empleado, la otra fórmula de la competitividad

*El 58,7% de las empresas tiene problemas para cubrir vacantes de empleo y encontrar el talento que busca en cada momento*

019tuc24fot1.jpg  
Ancho: 224.472 mm.  
Alto: 116.43 mm.



**La excelencia de los empleados es condición «sine qua non» en la labor de los departamentos de RR HH**