

Deloitte.



Identifique y conserve el Talento:
Estrategias eficaces para cerrar
la brecha de riesgo

Boletín de Gobierno Corporativo

El talento de una empresa es fundamental para alcanzar sus objetivos estratégicos, y su gestión efectiva es esencial para un buen gobierno corporativo.

Cada persona aporta un conjunto único de habilidades, conocimientos y experiencias que permiten a una organización lograr sus metas. Este valioso capital humano, cuando se gestiona adecuadamente, se convierte en un diferenciador competitivo que ninguna tecnología o recurso material puede igualar.

El papel del Consejo de Administración es crucial en la gestión y desarrollo del capital humano, ya que asegura que las políticas y prácticas de la empresa no solo cumplan con las normativas, sino que también promuevan un entorno de trabajo positivo y productivo que beneficie tanto a la empresa como a sus empleados. Esto se logra a través de:

- **Dirección estratégica:** El Consejo de Administración establece la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, incluyendo la gestión del capital humano como un componente crítico. Las decisiones estratégicas sobre crecimiento, expansión, innovación y cultura organizacional influyen directamente en la gestión del talento.
- **Gobernanza y cumplimiento:** El Consejo asegura que la empresa cumpla con las leyes laborales y regulaciones relevantes, promoviendo políticas que fomenten la equidad, diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.
- **Desarrollo de liderazgo:** Un Consejo proactivo identifica y desarrolla líderes

dentro de la organización, incluyendo planes de sucesión para roles clave y programas de mentoría y desarrollo profesional.

- **Cultura organizacional:** El Consejo influye en la cultura de la empresa, promoviendo valores y comportamientos que alineen a los empleados con la misión y visión de la organización. Una cultura fuerte y positiva puede mejorar la satisfacción y retención de los empleados.
- **Evaluación y compensación:** A menudo a través de comités especializados, el Consejo supervisa la evaluación del desempeño y los sistemas de compensación, asegurando que las políticas de remuneración sean competitivas y alineadas con los objetivos de la empresa.
- **Innovación y adaptabilidad:** El Consejo fomenta una cultura de innovación y adaptabilidad, esencial para atraer y retener talento en un entorno empresarial cambiante, promoviendo la formación continua y la adquisición de nuevas habilidades.

Importancia del talento humano:

La gestión del talento humano se logra a través de estrategias diseñadas para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados. Es misión del Consejo de Administración dedicar tiempo y esfuerzo a estas labores, con el objetivo de que el

“El desarrollo organizacional permite la eficiencia y eficacia de las empresas. La clave para que este proceso sea exitoso está en la participación de todas las personas que conforman la organización, sin importar su rol y el cargo que desempeñen.”

—Martinez Urueña, 2020

El reclutamiento es una de las principales acciones dentro del proceso de gestión del talento.

talento se convierta en parte del motor y éxito de la empresa. A través de su visión y estrategia a largo plazo, el Consejo influye en la cultura de la empresa, fomentando líderes que guíen a la organización hacia el éxito, promoviendo un entorno de trabajo positivo y productivo.

¿Pero cómo puede una empresa contratar al talento ejecutivo adecuado?

La empresa debe indicar claramente qué competencias son necesarias para alcanzar sus objetivos, el perfil que se necesita cubrir para cada dirección, así como el proceso a seguir para conseguirlo. Para contratar un talento, la empresa debe determinar qué trabajo necesita llevarse a cabo, elaborar descripciones de funciones que especifiquen quién debe hacer qué trabajo y cómo estos roles apoyan las necesidades del gobierno corporativo y de la alta dirección, atraer a los candidatos adecuados, entrevistarlos y seleccionar a los más calificados, y ayudar a los nuevos trabajadores a establecerse en sus puestos y familiarizarse con la empresa. (Trabajo, 2016)

El reclutamiento es una de las principales acciones dentro del proceso de gestión del talento (Zurinaga, 2023). Desde el primer momento se debe identificar si un perfil va a ser adecuado para la organización, con potencial para convertirse en un miembro productivo y exitoso. Para identificar si un talento tendrá estas capacidades, la empresa debe contar con un plan estratégico que contenga directrices de gestión humana que ayuden a alcanzar las metas. Las prácticas de reclutamiento y desarrollo deben estar alineadas con los objetivos estratégicos establecidos por el Consejo de Administración. Esto no solo garantiza coherencia en la toma de decisiones, sino que también refuerza la transparencia y la responsabilidad en todos los niveles de la organización.

¿Por qué es tan importante identificar y preservar el talento en una organización?

Identificar y preservar el talento es fundamental para cualquier organización que busca crecer y mantenerse

competitiva. Perder a los mejores empleados y ejecutivos puede disminuir la productividad y generar la pérdida de conocimiento valioso. En cambio, un adecuado desarrollo organizacional, basado en la motivación, creatividad, productividad y sentido de pertenencia, puede contribuir a generar ventajas competitivas.

Entre los beneficios de contar con un buen desarrollo organizacional están:

- **Mayor productividad:** Los empleados talentosos poseen habilidades y conocimientos específicos que les permiten realizar su trabajo de manera rápida y precisa, así como comunicarse eficazmente con los órganos de gobierno.
- **Innovación:** La innovación requiere creatividad, capacidad de resolución de problemas, pensamiento crítico y toma de riesgos. Los empleados talentosos suelen tener estas habilidades en mayor medida y ser motores de nuevas ideas y soluciones.
- **Retención de clientes:** Un buen servicio al cliente depende de la calidad de los empleados. Los empleados talentosos comprenden mejor las necesidades de los clientes y ofrecen soluciones más efectivas.
- **Reducción de costos:** La rotación de personal es un costo significativo para las empresas. Los empleados talentosos tienden a estar más satisfechos con su trabajo y son más propensos a permanecer en la empresa por más tiempo, reduciendo así la necesidad de reclutar y capacitar constantemente a nuevos empleados.

Las empresas que contratan, desarrollan y retienen a empleados talentosos están bien posicionadas para lograr un crecimiento sostenible y una rentabilidad a largo plazo. ¿Pero qué puede hacer una empresa para potenciar su talento y minimizar riesgos de pérdida de personal? Principalmente, contar con una cultura organizacional fuerte, basada en:

El mundo empresarial está en constante cambio, y actualmente las organizaciones están enfrentando cambios disruptivos como la globalización de negocios y desarrollos tecnológicos. El desarrollo y preservación del talento humano genera mayor competitividad.

- **Claridad y alineación:** Donde los valores y normas de la organización son conocidos por todos los empleados y están alineados con los principios del gobierno corporativo y las expectativas de la alta dirección.
- **Compromiso y participación:** Los empleados se sienten comprometidos con los valores y la cultura de la organización, y están motivados para contribuir al éxito de esta.
- **Comunicación abierta y transparente:** Existe una comunicación abierta y transparente entre todos los niveles de la organización.
- **Confianza y respeto:** Se valora la diversidad de ideas y perspectivas, y se fomenta la colaboración entre equipos.
- Oportunidades de crecimiento a largo plazo.
- Un esquema de formación y desarrollo de empleados.
- Una política de equilibrio entre la vida laboral y personal.

Para lograr esto, una empresa debe establecer:

- **Objetivos claros:** Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo (SMART).
- **Indicadores clave de desempeño (KPI):** Para medir la efectividad de las estrategias de retención de talento.
- **Desarrollo profesional:** Ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional.
- **Evaluaciones regulares:** Identificando fortalezas y áreas de mejora de cada empleado a través de retroalimentación constante y constructiva.
- **Reconocimiento:** Celebrando los logros y fomentando un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo.
- **Escucha a los empleados:** A través de encuestas de clima laboral.
- **Recursos adecuados:** Asegurando que los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para hacer su trabajo de manera efectiva.

¿Cómo puede una organización preservar su mejor talento?

Preservar el mejor talento es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Al implementar estrategias de gestión de talento, las empresas pueden crear un ambiente de trabajo que atraiga, motive y retenga a los empleados más talentosos.

Esta estrategia debe basarse en:

- **Un ambiente de trabajo positivo** donde los empleados se sientan valorados y respetados.
- Un paquete de compensación y beneficios competitivos.

El mundo empresarial está en constante cambio, y actualmente las organizaciones están enfrentando cambios disruptivos como la globalización de negocios y desarrollos tecnológicos. El desarrollo y preservación del talento humano genera mayor competitividad. (Feria, 2021) Las organizaciones que buscan calidad y productividad se están enfocando en mejorar sus procesos de selección y retención de empleados, con el objetivo de agregar valor, innovación y rentabilidad a la empresa. Contar con estrategias de gestión humana que permitan preservar el talento

es una inversión a largo plazo que puede generar grandes beneficios.

Finalmente, es esencial reconocer que las personas son la clave del éxito de cualquier organización. Aportan valor a través de sus habilidades y conocimientos, impulsan la innovación, se comprometen, construyen relaciones sólidas y se adaptan al cambio. Las personas son el activo más valioso de cualquier organización. Al invertir en ellas y crear un ambiente de trabajo positivo, las empresas pueden alcanzar el éxito a largo plazo y diferenciarse de la competencia.

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo

daguinaga@deloittemx.com

Tel. +52 55 5080 6000

Fuentes:

Feria, A. d. (23 de 12 de 2021). Sabemos cómo impacta la selección y contratación de un talento humano para la organización? *Gestión en el Tercer Milenio*, 24(48). doi:<https://doi.org/10.15381/gtm.v24i48.21822>

Martínez Urueña, A. M. (07 de 2020). Importancia del Talento Humano y Herramientas Tecnológicas en el desarrollo orgnizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126. Obtenido de *Revista Inteniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*: <https://urepublicana.edu.co/ojs/index.php/ingenieria/article/view/672>

Méndez Pedraza, J. A. (12 de 2014). La importancia del talento humano en la consecución de los objetivos organizacionales. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14145>

Trabajo, O. I. (2016). La Contratación de Recurso Humano Productivo. *Mejore su Negocio (MESUN) - El Recurso Humano y la Productividad*, 1, 25 - 38. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Zurinaga, I. (Abril de 2023). 9 estrategias para la gestión del talento humano en tu empresa. Obtenido de Factorial.



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/mx/conozcanos para obtener más información.

Deloitte presta servicios profesionales líderes de auditoría y assurance, impuestos y servicios legales, consultoría, asesoría financiera y asesoría en riesgos, a casi el 90% de las empresas Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales brindan resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza pública en los mercados de capital, permiten a los clientes transformarse y prosperar, y liderar el camino hacia una economía más fuerte, una sociedad más equitativa y un mundo sostenible. Sobre la base de su historia de más de 175 años, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Conozca cómo los aproximadamente 457,000 profesionales de Deloitte en todo el mundo crean un impacto significativo en www.deloitte.com

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Audit Delivery Center, S.C. (antes Deloitte Auditoría, S.C.), tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene solamente información general y ni Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro o sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento profesional o servicio alguno. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícita ni implícita) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes