



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **DIRECCIÓN DE EQUIPOS COMERCIALES Y RETENCIÓN DE TALENTO**

**SIGIFREDO MELERO VELASCO**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, 13-09-2021**



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**DIRECCIÓN DE EQUIPOS COMERCIALES Y  
RETENCIÓN DE TALENTO**

**Trabajo presentado por: Sigifredo Melero Velasco**

**Tutor: Marta Ingelmo Palomares**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 13 de septiembre de 2021

# Resumen.

En el presente documento se puede encontrar una revisión de la dirección de recursos humanos desde el punto de vista de la retención de talento, de cómo contar con los mejores, hace que las empresas tengan éxito.

El management de las nuevas generaciones y la gestión de expectativas están muy presentes, la individualización y la corresponsabilidad son piedras angulares del buen liderazgo, así como la confianza y la transparencia. Un buen líder es capaz de rodearse de los mejores, desarrollarlos y que asuman los objetivos colectivos como propios.

La parte principal del trabajo son una serie de entrevistas a managers con experiencia en la dirección de equipos comerciales, en el que se describen situaciones reales a las que se enfrentan a diario y como abordan la retención de talento en sus equipos.

# Abstract.

In this project you can find a review of human resources management from the point of view of talent retention and how having the best makes companies successful.

The management of the new generations and the management of expectations are very important in current working market, individualization and co-responsibility are cornerstones of good leadership, as well as trust and transparency. A good leader is capable of make his team with the best professionals, developing them and assuming the collective objectives as their own.

This analysis is based on interviews to managers with experience in managing commercial teams. They describe real situations they face daily and how they approach the retention of talent in their teams are described.

# Índice

0	Introducción. ....	4
1	Agradecimientos. ....	5
2	Objetivos. ....	6
3	Metodología. ....	7
4	Los recursos humanos en las organizaciones. ....	8
4.1	Los recursos humanos a lo largo de la historia. ....	10
4.2	Las funciones de recursos humanos. ....	11
4.2.1	Función del empleo. ....	12
4.2.2	Función de administración de personal. ....	14
4.2.3	Función de retribución. ....	15
4.2.4	Función de desarrollo de los recursos humanos. ....	16
4.2.5	Función de riesgos laborales. ....	17
4.2.6	Función de servicios sociales. ....	19
4.3	Visión estratégica del departamento de RRHH. ....	19
4.4	Nuevas generaciones y cambios sociales. ....	21
4.5	Tendencia actual en la gestión de personas. ....	24
5	Retención de talento. ....	27
6	Gestión de equipos comerciales. ....	31
7	Casos de éxito. Experiencias reales. ....	36
7.1	Manager 1. ....	37
7.2	Manager 2. ....	42
7.3	Manager 3. ....	44
7.4	Manager 4. ....	47
8	Conclusiones. ....	52
9	Bibliografía. ....	54

## 0 Introducción.

A lo largo de mi carrera profesional, me he encontrado con diversas situaciones en las que un gran profesional ha abandonado el barco, lo más sorprendente es que en muy pocos casos el peso de la decisión es la motivación económica; razones menores y situaciones totalmente reconducibles suelen ser los detonantes de la decisión. Existen otros casos, en los que la falta de confianza, falta de oportunidades, o un gran proyecto profesional son el motivo de la salida.

Pocas veces las decisiones se toman en frío, es muy habitual ver las bondades de otros y no las propias, anhelamos lo que no tenemos, teniendo en cuenta solamente lo positivo de lo ajeno olvidando el otro lado de la balanza porque “los árboles no nos dejan ver el bosque”. La sabiduría popular resume esto en muy pocas palabras con la siguiente frase: “las gallinas del vecino ponen más huevos que las mías”

Trabajo desde hace más de 12 años en Janssen la división farmacéutica de Johnson & Johnson, la mayor compañía de la salud del mundo. En toda gran compañía existen políticas de retención de talento, políticas para hacer el día a día más amigable, y conseguir que todos y cada uno de los empleados se sientan parte de una gran familia, con unos intereses y unos objetivos comunes. Pero las políticas de retención de talento no están solo al alcance de las grandes compañías, todas y cada una, grandes y pequeñas e independientemente del sector en el que operen, desarrollan estrategias para retener a sus mejores trabajadores.

Llevamos inmersos en una gran crisis mundial, desde hace unos meses, y parece que nos va a costar salir un tiempo. En tiempos de bonanza, en los que el mercado crece, los resultados son buenos si hay unos crecimientos adecuados. Pero que ocurre en épocas en los que la tarta no crece entre periodos, o lo que es peor, que la tarta es cada vez menor. La respuesta es simple y compleja a la vez. Por un lado, necesitamos lograr crecimiento para nuestra compañía a costa de ganar cuota a nuestros competidores, ganar cuota en un entorno feroz, y tremendamente complicado. Para lograr esto necesitamos al mejor equipo, a los mejores, para que pongan en valor los grandes productos del portfolio; y una gran compañía en la que todos crean para salir victoriosos de la tormenta.

Conseguir esa venta diferencial vs los competidores va a ser la clave del éxito, las empresas necesitan a los mejores y estar convencidas de tenerlos en sus equipos.

# 1 Agradecimientos.

A mi familia y amigos por su apoyo incondicional,

a Marta Ingelmo por hacerme un hueco en su apretada agenda, su predisposición, su paciencia y sobre todo por la ilusión que pone en todo lo que hace,

a Jose Antonio Salvador Insúa por su tenacidad y determinación y sobre todo por los consejos que me dio en mi primera etapa de estudiante, siempre los tengo presentes, todos estamos muy orgullosos de la Facultad de Comercio que tenemos,

a los profesores de mi primera etapa, Elena, Javier, Chanthaly, Germán,...

y a los de esta, mi segunda etapa, Marie, Leticia, Francisco, Oscar, Beatriz, Mariano, Begoña,...gracias por vuestra ayuda; he DISFRUTADO mucho.

## 2 Objetivos.

El presente trabajo pretende hacer una revisión de la importancia de una buena gestión de las personas en una empresa. La cultura de la empresa, el respeto de los horarios, la conciliación, el mix retributivo,... la lista de variables es interminable, todas y cada una de ellas tienen su peso, pero hay una en la que el trabajo se centra, y es en la importancia del manager directo en esa retención de talento. Cada miembro de la organización debe procurar que sus compañeros se sientan a gusto en el lugar de trabajo, pero el manager directo es la piedra angular en la retención de los mejores.

Los RRHH de las compañías abarcan muchas variables, desde la descripción de puestos, el reclutamiento y selección, la gestión de la carrera profesional y la tan temida gestión de expectativas; la evaluación y gestión del rendimiento; la retribución, ... en este caso el trabajo se centra en la retención del talento y como las compañías ponen toda la carne en el asador para conseguir no solo que los mejores trabajen con ellos, si no también que no se marchen a la competencia.

Son varias las preguntas que nos surgen y a las que pretendemos responder a lo largo de este trabajo. ¿Cuándo comienza la retención de talento?, ¿cuándo hay que dedicar más recursos?, ¿en este momento en el que necesitamos a los mejores, los tenemos con nosotros?, ¿que ocurre con los mejores vendedores, esos que consiguen un pedido extra, esos que exprimen las posibilidades del portfolio de productos hasta la última gota, ¿hemos cuidado lo suficiente a nuestros mejores vendedores?.

¿Por qué un gran profesional decide cambiar de compañía? ¿funcionan estas políticas de retención de talento? ¿Qué es la retención de talento? ¿Realmente es posible retener a los mejores?

Que alguien se vaya es un fracaso, despedir a alguien también. En el mercado hay más dinero que talento, y por eso las empresas quieren retener a sus mejores trabajadores, el coste económico de sustituir a alguien diferencial es muy grande. En este sentido se pueden diferenciar los costes a la hora de seleccionar al mejor candidato para un puesto en la organización, la formación del candidato o la curva de aprendizaje del nuevo empleado hasta que alcanza un nivel adecuado de resultados.



## 3 Metodología.

El mundo comercial y de los equipos comerciales es muy amplio, existen diferentes sectores, diferentes enfoques, ... los equipos comerciales y las competencias que se piden a los comerciales son muy diferentes en cada sector dependiendo a que públicos objetivo se dirijan. Este trabajo está enfocado a sectores y empresas que realizan una venta B2B en el entorno del marketing industrial, marketing de empresa a empresa.

Los equipos comerciales de este tipo están formados por personas altamente cualificadas (titulación universitaria superior), pues el entorno es tremendamente complejo, y las competencias que se requieren son muy específicas. Los productos, así como el entorno son complejos y los responsables de la venta de esos productos necesitan no sólo trabajar en equipo con diferentes departamentos de la compañía, sino también ser interlocutores válidos con los diferentes stakeholders. El periodo de aprendizaje es grande y la curva de aprendizaje es una variable importante para determinar la valía o no de un miembro del equipo.

El número de compradores es menor, el margen de error también, por lo que un rápido aprendizaje y adaptabilidad es crítico para la consecución de resultados. Este punto es muy importante pues cobra mucho sentido la retención de talento. El coste de oportunidad (reemplazo) es alto, así que seleccionar bien al candidato y lo que es más importante, retenerlo, serán claves.

Una vez puesto en contexto el tipo de equipos comerciales que serán estudiados, cabe destacar que se hará una revisión bibliográfica de diferentes aspectos de la dirección de RRHH y dirección de equipos comerciales dentro de una compañía, y todo este trabajo se complementará, con reflexiones e ideas que se han recogido a través del método Delphi, en una serie de entrevistas realizadas a managers de diferentes empresas con experiencia en la dirección de equipos comerciales.

El Método Delphi es una técnica interesante por su capacidad para recoger e interpretar las opiniones y conocimientos de un grupo específico de personas, aquellas que por su experiencia se le otorga un reconocimiento generalizado de expertos (Ramirez y Ramirez, 2004).

## 4 Los recursos humanos en las organizaciones.

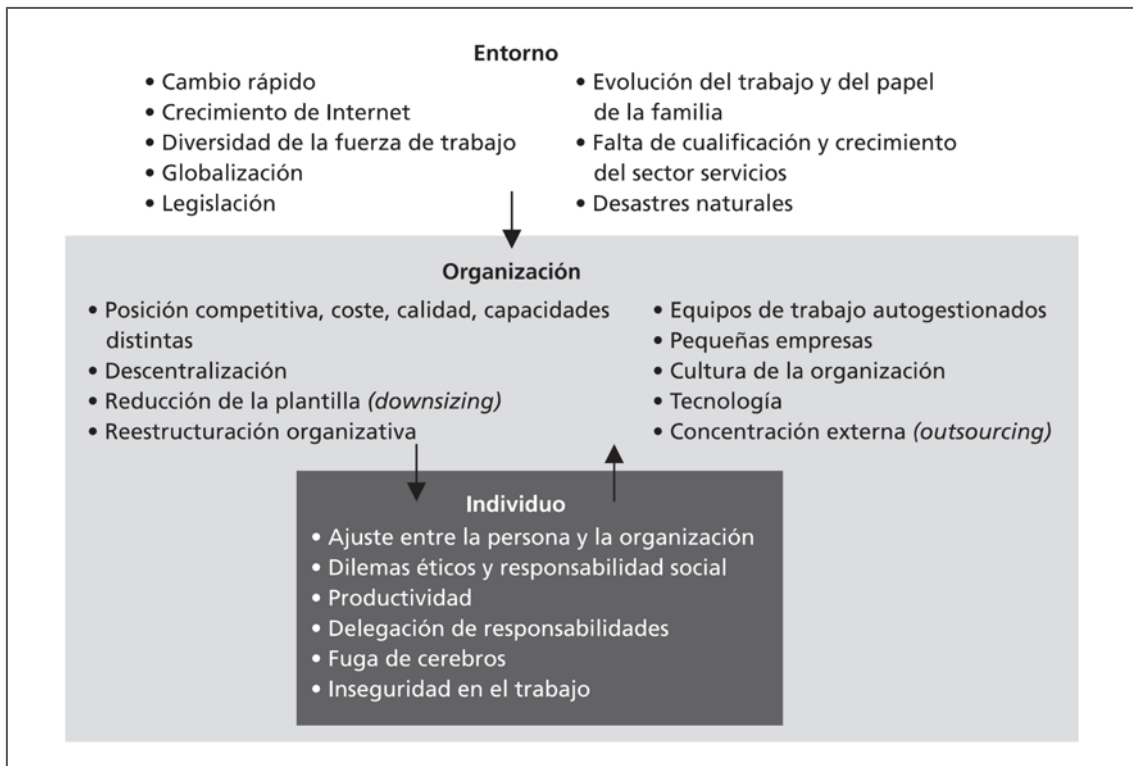
Dentro de una compañía el departamento de recursos humanos es una de las piedras angulares. Las empresas están formadas por personas, las compañías son las personas, y sean muchas o pocas, la gestión de cada una de esas personas es estratégico para las corporaciones. En este sentido De la Calle y Ortiz de Urbina, 2018 señalan que:

Quando hablamos de Recursos Humanos nos estamos refiriendo a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Los recursos humanos no son solo un factor organizativo, sino que también estamos hablando de personas por lo que hay que tener en cuenta la complejidad de su naturaleza (p. 2).

Las corporaciones siempre se han encargado de los recursos humanos, pero es a partir de principios del siglo XX cuando se pone el foco en gestionarlos, debido entre otros factores a la complejidad de las grandes compañías. En la actualidad todas las compañías son conscientes del valor de las personas dentro de una organización, y no solo los empleados de menor categoría, si no todos aquellos que forman la organización. A nivel estratégico, las personas son tremendamente importantes dentro de una compañía, por ello generalmente las empresas se toman muy en serio la gestión de este recurso.

“Los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida fuera del control de los directivos” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, p. 4). Este aspecto se hace especialmente importante hoy en día, pues se ha demostrado que una alerta sanitaria, puede trastocar cualquier plan establecido, afecta directamente a las personas, y esto ha supuesto un reto para las organizaciones.

Figura 1. Retos clave de RRHH para los directivos actuales.



Fuente: Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008)

En la figura anterior se puede observar cómo los autores hacen referencia al entorno, a la organización y el individuo; y como todo ello está interconectado. Han pasado 13 años desde la publicación de este libro, pero en cualquier caso lo que aquí se refleja, con algunos matices, es muy actual.

En la gestión de personas dentro de una compañía se encuentran situaciones incontrolables, pero hay otras muchas que están en manos de las compañías.

El entorno es incontrolable, la pandemia por COVID forma parte de ese entorno incontrolable, pero lo que sí es controlable, es adelantarse a los mercados y adaptarse rápidamente a las nuevas realidades. Por otro lado, la cultura dentro de la organización toma cada vez más y más fuerza, uno de los managers a los que se ha entrevistado, insistía mucho en *“la importancia del compromiso con la causa”*, otro de los managers hablaba de *“sentir los colores”*, ese compromiso es muy importante para las compañías y crear esa cultura empresarial es fundamental para ello.

El hecho que aparezca un nuevo competidor, puede ser una variable incontrolable, pero que nuestros mejores vendedores estén convencidos de que trabajan en el mejor lugar posible, que son parte del proyecto común, es una variable totalmente controlable, y depende de cada compañía, y más concretamente de cada una de las personas que forman parte de esa compañía.

“La gestión de recursos humanos está dirigida a lograr el desempeño eficiente del personal a través de la planificación, organización, desarrollo y control de una serie de técnicas” (De la Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018 p. 7) hay otras corrientes y diversos autores que también incluyen las relaciones laborales, salud laboral, seguridad laboral, y todo lo que tiene que ver con los aspectos jurídicos.

Es evidente que la gestión de personas ha cambiado a lo largo de la historia de la empresa, de hecho, desde hace tiempo el departamento de recursos humanos no es visto como un departamento estanco y meramente administrativo, la visión del departamento de recursos humanos es visto como parte fundamental de la estrategia general de la empresa. En las grandes corporaciones el “headcount” es poder, y la gestión eficiente de esas personas es tremendamente importante para no perderlas.

#### 4.1 Los recursos humanos a lo largo de la historia.

Durante la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, ante el malestar de las personas que formaban las organizaciones, las grandes compañías crearon los Departamentos de Bienestar con el objetivo de resolver los problemas de vivienda, salud y duración de la jornada laboral de los trabajadores.

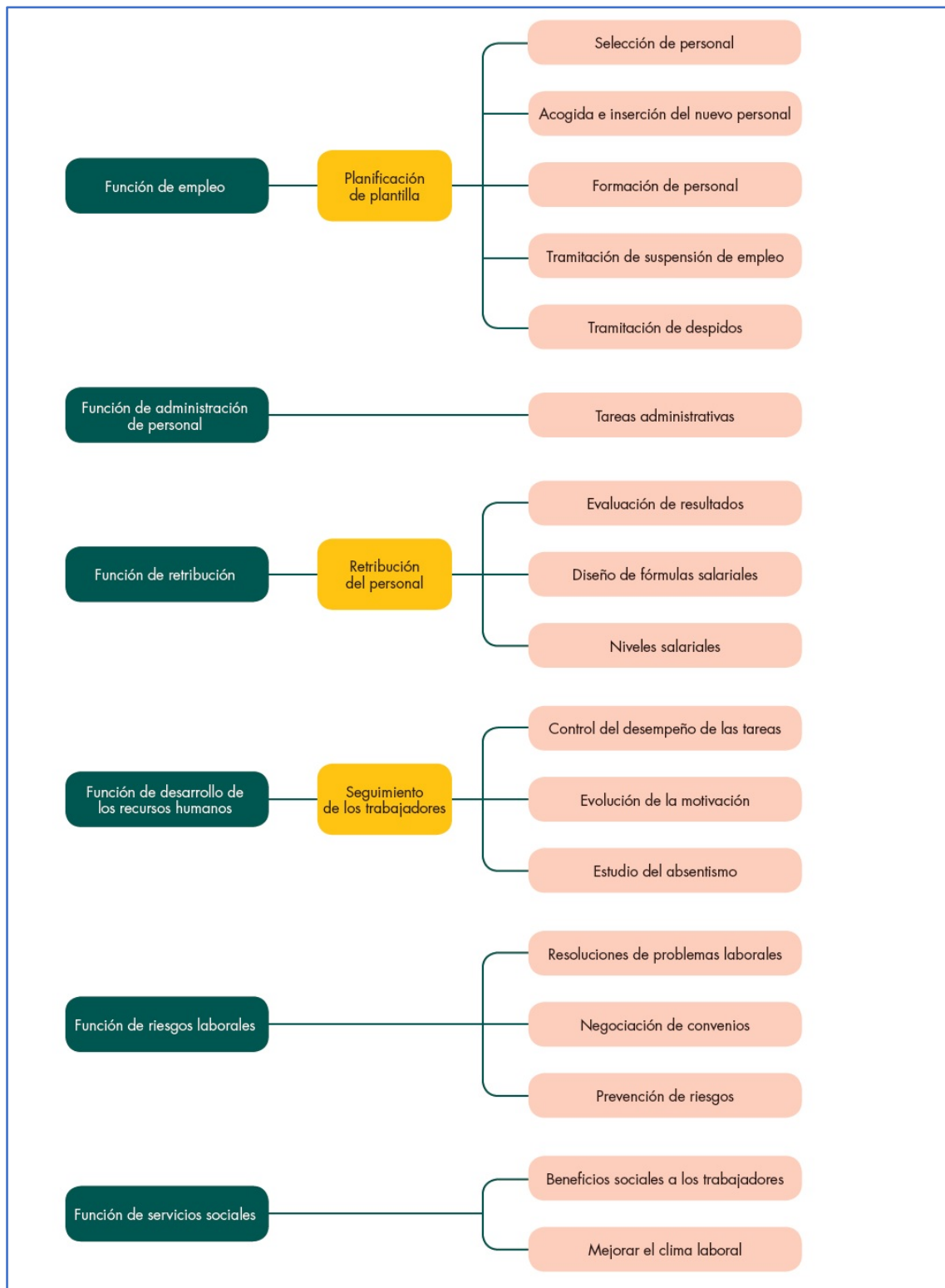
A principios del siglo pasado se crean las primeras oficinas de gestión de personal. Dependientes directamente de la dirección de la empresa, tienen una función de supervisión disciplinaria, contratación y despido. Es en este momento donde se empiezan a medir los resultados con datos cualitativos totalmente objetivos.

En las décadas de los 70 y 80 se desarrolla el concepto de clima laboral; el foco se pone en las personas y no tanto en los recursos. La mejora de la adaptación de las personas a la empresa se tiene en cuenta a la hora de medir la productividad.

A partir del año 2.000 la prioridad es la gestión del talento, el clima y la cultura son críticas para las organizaciones, por delante de otros factores, que hasta este momento parecían claves (EAE Business School 2021).

## 4.2 Las funciones de recursos humanos.

Figura 2. Las funciones de Recursos Humanos.



Fuente: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/25/la-funcion-de-recursos-humanos/> capturado el 27-08-2021.

En la figura 2 se pueden comprobar que las funciones de los departamentos de Recursos Humanos son diversas y muy amplias, por ello es fundamental que tengan unos objetivos claros enmarcados en los objetivos generales de la corporación.

#### 4.2.1 Función del empleo.

En lo que respecta a la función del empleo, hay varios puntos que son claves para la retención del talento.

- **Planificación de la plantilla y descripción de puestos:** conjunto de planes y procesos con los que se define el número adecuado de personas necesarias en los diferentes puestos, y las medidas y planes que se llevarán a cabo para ajustar el headcount en línea con la estrategia de la compañía (WOLTERS KLUWER, 2021).
  1. Inventario de habilidades
  2. Influencia del plan estratégico de la compañía en las diferentes posiciones.
  3. Definir el impacto de las diferentes unidades organizativas.
  4. Opciones de actuación: repercusiones económicas, organizativas en diferentes escenarios de bajas, altas y reorganización de posiciones.
  5. Negociación con agentes implicados, ya sean internos o externos.
  6. Elección de la mejor alternativa.
  7. Puesta en marcha.
- **Definición del perfil profesional:** conjunto de competencias requeridas para acceder a un puesto en la organización. Este punto es crítico a la hora de filtrar a los candidatos, para que su desarrollo sea el adecuado dentro de la organización (UNIVERSIA, 2018).
- **Reclutamiento y selección de personal:** atraer un número adecuado de candidatos no es tarea sencilla, e-recruitment, redes sociales especializadas, portales de empleo, promoción interna (portal del empleado), ...

En cuanto a la promoción interna, hay que tener en cuenta las necesidades de la plantilla, planificación de la sucesión, gestión de las expectativas, la carrera profesional “prometida” a los candidatos.

Todos estos factores son determinantes a la hora de evitar la rotación voluntaria de las plantillas, pues la falta de oportunidades de desarrollo y

ausencia de desafíos son unas de las principales causas de abandono de las empresas (De la Calle & Ortiz de Urbina, 2018).

- **Formación de personal:** el proceso de formación es una evolución continua del desarrollo del empleado a nivel personal y profesional, desarrollando las competencias necesarias para el correcto desempeño de su trabajo. De este modo la formación de las personas dentro de las organizaciones supone una ventaja competitiva.

El proceso de formación es tremendamente importante para la planificación de la sucesión y del liderazgo dentro de las organizaciones. Cuando se consigue una planificación a largo plazo de los planes de formación dentro de las empresas, cuando esos planes están alineados con la estrategia de la organización, los nuevos puestos pueden cubrirse con talento interno, lo que supone una menor dependencia del mercado de trabajo. Además, las personas que van cubriendo esos puestos conocen ya la organización, aumenta su compromiso y sirven de modelo para los nuevos empleados (Durán, 2013).

Para que la formación sea eficaz dentro de una organización, tiene que seguir una serie de etapas:

1. **Evaluación de las necesidades.** Los costes suelen ser altos, por los que el análisis también tiene que centrarse en donde es más necesario.
2. **Desarrollo de un plan de formación.**
  - Objetivos.
  - Contenido del programa.
  - Principios de aprendizaje.
3. **Acciones formativas.**
  - Se pueden desarrollar mientras se trabaja; inherentes al puesto de trabajo, formación en el puesto, rotación entre puestos,...
  - Se pueden desarrollar al margen del puesto de trabajo; simulación, lecturas, conferencias,...
4. **Evaluación.** Si las personas han ganado capacidades y conocimientos y su actitud es la adecuada, se podrá afirmar que el proceso de formación ha sido un éxito.

- **Acogida, también llamado *onboarding*:** en esta etapa el nuevo trabajador tiene que:
  1. Aprender los códigos de convivencia de la organización.
  2. Conocer las políticas de la empresa.
  3. Adaptar sus competencias.
  4. Demostrar sus habilidades.
  5. Generar lazos con sus iguales, superiores y/o subordinados.

Esta es una etapa muy difícil para las nuevas personas y, también para los veteranos, por lo que una buena planificación será más productiva para todas las partes. En esta primera etapa, cada vez es más habitual que las compañías asignen un *BUDDY* (amigo) a los nuevos empleados, para que su aterrizaje sea más amigable.

Un buen programa *onboarding* va a ayudar a las compañías a retener talento, asegurar el compromiso desde el minuto uno y por último impulsar el crecimiento de la empresa (Camacho, 2021).

- **Tramitación de suspensión de empleo.**
- **Tramitación de despidos y salidas voluntarias.** En esta función se incluye la entrevista de salida, en ella se pueden detectar problemas internos, que pueden ayudar a las organizaciones a reducir la rotación de personal.

#### 4.2.2 Función de administración de personal.

Es un trabajo eminentemente administrativo, pero de gran importancia y valor por la información que se puede extraer.

- Formalización de contratos.
- Gestión de nóminas y seguros sociales.
- Gestión de permisos, vacaciones, ausencias, bajas,... Las políticas de vacaciones y permisos son muy sensibles a la retención de talento..
- Control del absentismo. El control del absentismo aporta mucha información en cuanto a la motivación e implicación de los empleados (BIZNEO, 2021).
- Régimen disciplinario.



#### 4.2.3 Función de retribución.

Los sistemas de retribución dentro de las compañías han evolucionado a lo largo de la historia, en la actualidad se tiende a la individualización dentro de las diferentes categorías salariales. Es la manera más directa de reconocer el esfuerzo y conocimiento de los trabajadores. El dinero es solo una forma de retribución, también hay otros. En cuanto a las formas de retribución también hay varios tipos.

- Retribución fija.
- Retribución fija individualizada.

Es la que se establece en función de las habilidades y las competencias de las personas. Con este sistema la individualización es mayor, y por lo tanto la retribución es más justa.

- Retribución en especie.

El mayor atractivo de este tipo de retribución son los beneficios fiscales y legales con los que cuenta. Se incluyen productos, servicios, artículos e incluso beneficios sociales de pertenecer a alguna organización.

- Retribución variable.

Se establece en función de unos objetivos concretos, es un elemento de motivación añadido. Se fijan una serie de metas concretas para un periodo de tiempo determinado; las metas han de ser retantes a la par que alcanzables y el periodo de tiempo ha de ser adecuado como para que no se pierda en el horizonte. En este sentido los responsables deberán estar vigilantes para que los empleados que no cumplan los objetivos no pierdan la motivación después de un mal periodo.

- Bonos. Es un tipo de retribución a corto plazo, que se otorga en función de la consecución de unos logros específicos.
- Primas. Están vinculadas de manera directa al aumento de la producción o calidad del trabajo.
- Incentivos. Son sistemas vinculadas a la consecución de resultados como en las ventas. Cada empresa tiene su propio sistema, el cual se modifica en función del portfolio de productos, el ciclo de vida de los productos en promoción,...

- Retribución a largo plazo. Es un modelo que las empresas comienzan a valorar no solo para la alta dirección, si no también para empleados de todas las categorías. Es una forma de que los trabajadores aumenten su compromiso con la empresa (EAE BUSINESS SCHOOL (2), 2018).

#### 4.2.4 Función de desarrollo de los recursos humanos.

Los planes de formación y el desarrollo de los empleados en cada uno de sus puestos, forman parte de la función de recursos humanos. Las oportunidades de crecimiento dentro la organización, y los movimientos laterales y/o verticales aumentan la eficiencia en las empresas y la productividad en general, lo que se traduce en oportunidades de negocio (QUESTIONPRO, 2021).

La evolución de la motivación de los empleados y el estudio del absentismo, son dos partes fundamentales que están muy ligadas. Según el VIII informe Adecco sobre absentismo, el absentismo laboral en España se sitúa en el 5,3% lo que supone un coste directo para las empresas de 7.000 millones de euros (Adecco, 2019).

Las causas más comunes del absentismo son:

- Aspectos del entorno, en España hay una cultura en la que no se concilia el horario de los colegios, organismos oficiales, etc con el de las empresas.
- Factores causales, como las consultas médicas que suelen ser casi siempre en horario laboral.
- Falta de valoración de modelos de premios y ascensos opacos o no ecuánimes.
- Sentirse correctamente remunerado.
- Agotamiento por excesiva carga de trabajo.
- Las tareas monótonas y repetitivas acaban provocando baja motivación en el trabajador.
- El nivel de acomodación de las personas, la cual puede producir que éstas se relajen y se desvinculen de los proyectos de la empresa entrando en la apatía.
- El estrés.

Estrategias para reducir el absentismo.

- Reducir la carga de trabajo para corregir los desajustes adaptando el trabajo a la persona.
- Incrementar las capacidades de la persona promoviendo hábitos de vida y de trabajo saludables.
- Jornada continua o compacta.
- Racionalización de horarios.
- Políticas de turnos.
- Tratar a los empleados como personas con vida privada.
- Programas de formación para el desarrollo de profesionales.
- Programas de retribución por competencia.
- Planes de incentivación y motivación.
- Hacer más interesante el trabajo.
- Aumentar la participación y la colaboración de los trabajadores.
- Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna sobre el desempeño.
- Medidas dirigidas a solucionar gestiones cotidianas.
- Días “sin cole”.
- Bonificar con horas libres el cumplimiento del horario.

Medir el absentismo en las organizaciones, detectar las necesidades de los empleados para reducir la tasa de absentismo y poner en marcha medidas para corregir esta desviación, afecta sin duda al nivel de implicación del trabajador, ya que todas están encaminadas a desarrollar su motivación, y por ende incrementar su productividad (Seara, 2015).

#### 4.2.5 Función de riesgos laborales.

Según (IMF, 2021) la mejora de las condiciones de trabajo y proteger la seguridad y salud de sus trabajadores son el principal fin de la función de riesgos laborales.

- Realizar la evaluación de riesgos por departamentos y por puestos de trabajo.
- Establecer medidas correctoras apropiadas al nivel de riesgo detectados durante las evaluaciones.

- Proponer dichas medidas a los responsables para que sean incluidas en la planificación de la actividad preventiva.
- Informar a los trabajadores de los resultados de las evaluaciones y de las medidas a adoptar.
- Informar a los trabajadores sobre los riesgos de su puesto.
- Dar las instrucciones necesarias para que los trabajadores desempeñen sus tareas de manera segura.
- Programar formación inicial y periódica para los trabajadores.
- Recabar información de mandos y trabajadores acerca de las condiciones de trabajo.
- Recibir, tratar y canalizar todas las notificaciones recibidas sobre deficiencias de seguridad.
- Participar en la elaboración y transmisión de los Planes de Emergencia establecidos.
- Dar indicaciones sobre la manera de proceder ante un riesgo grave e inminente.
- Investigar los accidentes e incidentes laborales que tengan lugar y proponer medidas para evitar su repetición.
- Estar informados de las bajas laborales relacionadas con las condiciones de trabajo y buscar soluciones para solventar las deficiencias que conducen a ellas.
- Demandar la colaboración de los trabajadores, delegados de prevención, delegados de personal, mandos y directivos para mantener las condiciones de trabajo adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de la normativa preventiva de referencia y que afecte en función de la actividad propia de la empresa.
- Establecer procedimientos para llevar a cabo la coordinación de actividades empresariales.
- Reclamar la vigilancia periódica de la salud de los trabajadores.
- Revisar la evaluación de riesgos de todas las instalaciones cuando sea necesario.
- Establecer cuantas mediciones de contaminantes higiénicos considere necesarias.

Información extraída de la Ley de prevención de riesgos laborales (BOE, 1995).

#### 4.2.6 Función de servicios sociales.

Esta función gestiona los diferentes servicios creados por la empresa o que han sido contratados. Estos servicios sociales tienen como objetivo principal mejorar el clima laboral y beneficiar a los empleados. algunos de ellos son (Nicaury, 2014):

- ✓ Economatos.
- ✓ Guarderías.
- ✓ Residencias de vacaciones.
- ✓ Becas y ayudas para estudios.
- ✓ Servicios médicos de empresa.
- ✓ Seguros colectivos de vida.
- ✓ Seguros complementarios de jubilación y enfermedad.
- ✓ Clubes deportivos y centros recreativos.

Es habitual que las empresas realicen encuestas de clima laboral, para pulsar el estado de ánimo de los empleados para con el día a día. En empresas cotizadas, donde la imagen es tremendamente importante, también es habitual que entre los objetivos de la alta dirección se encuentre lograr buenos resultados en estas encuestas de clima y, estén ligados de alguna forma a sus bonus.

#### 4.3 Visión estratégica del departamento de RRHH.

Como parte de esa estrategia empresarial, y como departamento estratégico que es, contribuir a que la empresa consiga sus objetivos y que esta tenga éxito será el objetivo principal del departamento de recursos humanos. Según Reyes Hernández, J. publica en la EOI (2015) la importancia de los recursos humanos actualmente se fundamenta en que la empresa debe dar las siguientes respuestas:

- ✓ Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- ✓ Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- ✓ La crisis de productividad
- ✓ El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- ✓ Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- ✓ Las tendencias para la próxima década.

Se pueden agrupar en tres categorías: objetivos explícitos, implícitos y a largo plazo.

Objetivos explícitos:

- ✓ Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- ✓ Retener a los empleados deseables
- ✓ Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Objetivos implícitos:

- ✓ Productividad
- ✓ Calidad de vida en el trabajo
- ✓ Cumplimiento de la normativa

Objetivos a largo plazo: son los que presentan el alcance estratégico de la gestión de los recursos humanos:

- ✓ La rentabilidad y competitividad.
- ✓ Incremento de valor en la empresa.
- ✓ Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

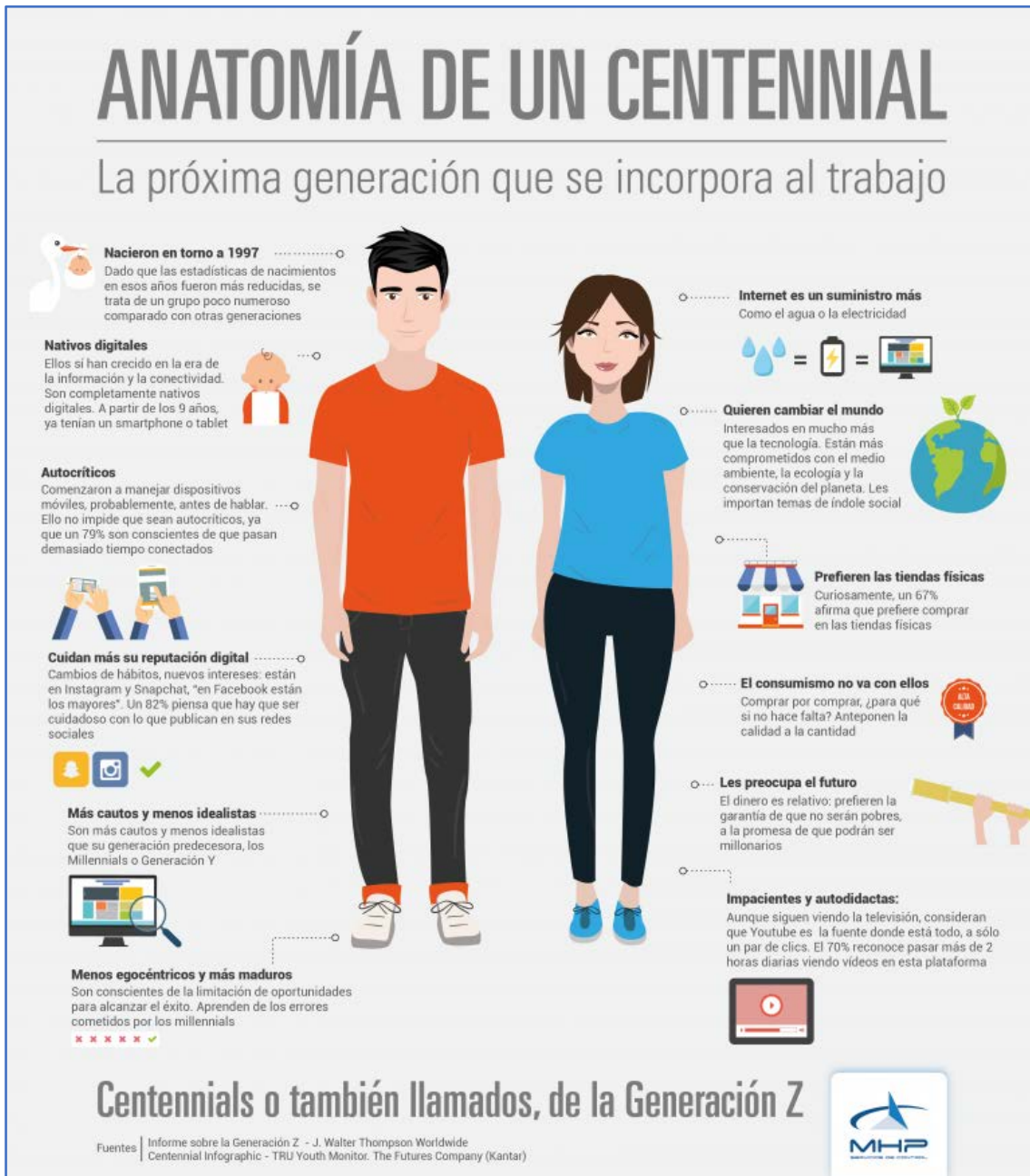
El primer punto resulta tremendamente interesante, pues el autor pone en valor la competitividad en el departamento de recursos humanos. Como ya se ha señalado, las empresas pelean por los mejores, y no solo contratarlos, también retenerlos es objetivo primordial.

Hay otro punto en el que habla de los cambios sociales y culturales; las nuevas generaciones tienen otras inquietudes, otras necesidades y otras demandas. Una característica muy marcada de la denominada generación Z es que una de sus prioridades laborales es la flexibilidad horaria, y geográfica.

#### 4.4 Nuevas generaciones y cambios sociales.

Refrendando toda esta información la edición de JOB TODAY “La generación Z en el lugar de trabajo en España” aporta luz sobre algunos aspectos a tener en cuenta por los departamentos de RRHH de las empresas.

Figura 3. Anatomía de un centennial. La próxima generación que se incorpora al trabajo.



Fuente: <https://www.mhp.es/blog/anatomia-de-un-centennial-la-proxima-generacion-que-se-incorpora-al-trabajo-infografia/> capturado el 2-08-2021.

La figura anterior muestra como son las personas que conforman la generación Z o como también se les llama “centennials”. Nacidos en torno a 1997, son nativos digitales 100%, no conciben ni conocen la vida sin internet y para ellos es un suministro más como lo puede ser el agua. Son personas a las que les preocupa el futuro, su futuro; han visto como generaciones anteriores han tenido que lidiar con las crisis económicas y su modelo es diferente “prefieren la garantía que no serán pobres a la promesa de que podrían ser ricos”. Algo muy importante es que son una generación de personas impacientes y autodidactas. En el mundo laboral, estos dos puntos son importantes a la hora de manejar a personas de esta generación.

En primer lugar el manejo de expectativas es algo sobre el que las compañías tendrán que trabajar especialmente. Por otro lado, los planes de formación específicos a través de herramientas virtuales de gamificación a través de juegos pueden resultar interesantes a la hora de complementar la visión autodidacta de esta generación.

A la hora de atraer talento, y teniendo en cuenta a estas nuevas generaciones, las compañías cuidan muy mucho todos los detalles, entre ellos se ha puesto el foco en crear un buen *employer branding*, es decir, una marca de buen empleador y como señala (Almeda 2017), se trata de la imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.

A la hora de marcar una estrategia de *employer branding*, las empresas tienen que plantearse qué es lo que busca y valora el perfil al que se dirigen, de esta forma se puede crear una propuesta de valor atractiva.

La captación de talento es una batalla, una competición que las empresas quieren ganar. Cuidar la marca global es importante, igual de importante es cuidar la marca como empleador. Cuidar la presencia en redes sociales, y lo que comparten tus empleados. Cada vez es más habitual que las compañías pidan a sus empleados que cuiden lo que publican en redes, pues se puede dañar la imagen corporativa o lo que es mejor potenciarla a niveles insospechados.

Los empleados son los mejores embajadores de una empresa, si lo expresan en redes, si son ellos los que explican los beneficios que se ofrecen, el efecto es multiplicador y el mensaje llegará de una manera natural. Toda la empresa tiene que estar involucrada, esa es la clave del éxito.



Figura 4. Employer branding LinkedIn.



**Daniel Gil Pérez** · 2º

Jefe de Prensa / External Engagement Lead en  
Novartis España

6 días · 🌐

Este viernes 27 de agosto es mi último día de trabajo en mi oficina de verano. He trabajado desde aquí cinco semanas en los últimos dos meses gracias a la visión amplia, flexible y personalizada con la que **Novartis España** ha interpretado el trabajo a distancia a través de su programa **#ChoiceWithResponsability**. No creo que yo haya rendido menos o peor desde Matalascañas (Huelva) que desde Madrid o Barcelona, pero esta flexibilidad me ha permitido disfrutar más y mejor de mis hijas, de mi familia (mujer, madre, hermanas) y de la playa de mi infancia, a la que he podido bajar a bañarme y pasear casi cada tarde. El futuro, que ya es presente en **Novartis**, nos exigirá ser responsables, ágiles y flexibles. Y nos permitirá conciliar mucho mejor vida personal y laboral. Estoy convencido.

(El domingo vuelvo a Madrid. Qué depresión!!)

**#EligeConResponsabilidad #NovartisLife**



Fuente: <https://www.linkedin.com/in/danielgilperez/detail/recent-activity/shares/> capturado el 2-09-2021.

La figura 4 es un claro ejemplo de *employer branding*, una publicación en una red profesional, una publicación totalmente “inocente”, en la que queda claro cuáles son los beneficios de trabajar en esa compañía por parte de uno de sus empleados.

#### 4.5 Tendencia actual en la gestión de personas.

El papel del departamento de Recursos Humanos dentro de las organizaciones se encuentra en continua evolución, al igual que la sociedad. En el punto 4.1 se describe cómo han cambiado estos departamentos, como han evolucionado con sus compañías y cómo se adaptan a las nuevas necesidades de la sociedad hasta el periodo 2.000-2.010. En la actualidad es habitual hablar de gestión de personas y no de recursos humanos. En este apartado nos centramos en los años posteriores, lo actual y las tendencias de futuro.

- A lo largo de la segunda década del siglo XXI se pone el foco en las personas, la persona es lo más importante dentro de una organización. Según Ruiz Colás, Sandra (IE Business School) no solo la cultura de la empresa y transmitirla es importante, la conciliación familiar y laboral y el desarrollo de los empleados, son parte core de la función de recursos humanos. De hecho, son muchas las empresas que adaptándose a esta evolución, han cambiado el nombre a su departamento de Recursos Humanos y han pasado a denominarlo Departamento de Gestión de Personas. También se ha incluido esta evolución en el título del presente epígrafe.
- Según la reputada consultora GREAT PLACE TO WORK, especializada en construir y reconocer excelentes lugares para trabajar, los últimos años y la tendencia futura en cuanto a materia de recursos humanos está enfocada en la corresponsabilidad del empleado, entendiendo por corresponsabilidad como la máxima expresión del compromiso laboral por parte del empleado. Significa asumir como propios los objetivos de la compañía y trabajar activamente para conseguirlos (GREAT PLACE TO WORK, 2021).

- Otro asunto importante son las políticas de diversidad e inclusión, todas las personas tienen cabida en una organización independientemente de su orientación sexual, su origen étnico o su diversa capacidad física o mental. Para la Fundación ADECCO, 2021, “La inclusión responde a los prejuicios y barreras sociales y corporativas que existen en torno a un conjunto de personas y al compromiso de la empresa para empoderar a las personas en riesgo de exclusión social”.
- Una evolución hacia la autoevaluación del empleado y una supervisión más laxa por parte de las compañías, gracias fundamentalmente a la irrupción de herramientas informáticas que permiten un mayor control y supervisión en tiempo real de los objetivos individuales.

Como se ha expuesto a lo largo del documento, las empresas y los departamentos de recursos humanos, evolucionan al igual que la sociedad. Este pasado año la COVID-19 sus consecuencias ha hecho temblar los cimientos de los modelos de consumo, producción, prestación de servicios, ... así como también los modelos de gestión de personas dentro de las compañías.

- Bicis de lujo, cajas de vino y bonus, así compensan las empresas a la plantilla por el exceso de trabajo (FINANCIAL TIMES, 2021. EXPANSION, 2021). En el artículo publicado por los autores Kate Beioley y Michael O'Dwyer en el diario FINANCIAL TIMES, y posteriormente en el diario EXPANSIÓN, se pone en valor la adaptación de los sistemas de compensación por parte de las grandes corporaciones con sus empleados, a modo de reconocer el exceso de trabajo durante la pandemia.
- Según Patricia Lajara, VP Human Resources en Ralph Lauren, el bienestar y la salud mental del empleado se sitúan como la primera prioridad de este 2021 (FORO RECURSOS HUMANOS, 2021). En este post la autora hace hincapié en la oportunidad y la responsabilidad que tienen en estos momentos los departamentos de RRHH de implementar programas de ayuda al empleado, dirigidos no solo a su bienestar físico, sino también a la salud mental. Al inicio de la pandemia, fueron muchas las compañías que iniciaron programas de actividad física para sus empleados, la autora indica que es el momento de hacer lo mismo a nivel emocional.

- La crisis ha evidenciado la importancia de que las compañías cuiden a sus trabajadores (Jornada LA FELICIDAD EN EL TRABAJO diario el Economista, 2021). La crisis del Coronavirus ha puesto en evidencia lo importante que puede llegar a ser para una empresa que sus empleados estén motivados. Algo que se ha visto durante esta crisis, es que las personas hacen salir adelante a las empresas, y más aún en periodos difíciles.

A partir de este momento, lo que realmente marcará el devenir de las compañías y la gestión de las personas, estará muy ligado al año 2020, las empresas se enfrentan a cambios en los modelos de retribución y beneficios sociales, deberán encajar el teletrabajo en un entorno de normalidad, y deberán justificar a sus empleados la necesidad de acudir o no a la oficina, a reuniones presenciales interminables,...Las necesidades y las expectativas han variado mucho, trabajar desde la casa en la montaña palentina, o en la casa de verano en Matalascañas versus hacerlo en una oficina en Madrid, es un asunto que habrá que tratar con seriedad y delicadeza. Son muchas las compañías que han decidido cerrar sus oficinas tal y como se conocían. Son varios los retos a los que se enfrentan las empresas en materia de gestión de personas, y cada decisión que se tome, y cada decisión que tome la competencia, tendrá una repercusión directa en la retención de talento.

## 5 Retención de talento.

Definición de talento según la RAE.

Del lat. *talentum* 'moneda de cuenta', 'unidad de peso', y este del gr. *τάλαντον* *tálan-ton*.

1. m. inteligencia (ll capacidad de entender).
2. m. aptitud (ll capacidad para el desempeño de algo).
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.
4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.

La RAE define talento como la capacidad de entender y/o la capacidad para el desempeño de algo. En ocasiones dentro de las organizaciones, se observan personas muy buenas en lo suyo, que son capaces de sacar adelante su trabajo, pero si les sustituimos por otro, apenas encontramos diferencias. En cambio, existe una minoría de colaboradores excepcionales, que son capaces de ir un paso más allá, de expresar hasta el último suspiro con el que conseguir los mejores resultados. La diferencia entre ellos, dejando a un lado los aspectos motivacionales, es el talento; esa capacidad para aprender y entender.

Cuando se decide contar con los mejores, hay que dejar que se desarrollen y que desarrollen todo su potencial, si una compañía ficha personas ingeniosas, con capacidades diferentes buscando que la organización avance, hay que dejar que pongan en valor todo lo que llevan dentro. Tal y como señala Ranera (2021), en muchas ocasiones es habitual que después de firmar el contrato las expectativas no se cumplen, no porque el talento haya desaparecido, sino porque no se permite su desarrollo. El título del artículo es muy claro ¿Para qué buscar talento si queremos obediencia?.

Los más capaces son los empleados más sensibles a los cambios, pues la competencia está dispuesta a seducirlos. La preocupación en las compañías es mayúscula cuando se trata de retener a los mejores, en este sentido el autor Chamorro-Premuzic (2020), reflexiona acerca del abandono del empleo por parte de los trabajadores, los resultados descubrieron que el 75% de las personas renuncian a sus trabajos por culpa de sus jefes. Un liderazgo mal ejecutado, o la falta de liderazgo es la principal causa de pérdida de talento a nivel global. Además el 65% de los encuestados afirmaron que preferirían cambiar a su jefe que recibir un aumento en su salario. En este punto entra en juego la retribución emocional, no todo es monetario, si un trabajador no

se encuentra a gusto, no se siente identificado, valorado, la remuneración económica pasa a un segundo plano.

Las empresas dedican recursos a la formación de sus líderes, según Javier Ortego (2017), experto consultor y formador en materia de management y liderazgo, el líder de un equipo tiene como principal tarea influir positivamente en los trabajadores y en los equipos. El liderazgo se cimenta en que la productividad del empleado y del equipo crece cuando hay un buen ambiente de trabajo, y los miembros del equipo tienen un alto sentido de pertenencia a la empresa y al propio equipo. Uno de los managers entrevistados para la elaboración de este trabajo, hace referencia a esto aludiendo a que los miembros del equipo tienen que “sentir los colores” cuando aparece ese compromiso, y se mantiene en el tiempo los miembros del equipo entran en un círculo virtuoso, tremendamente positivo a la hora de la consecución tanto de los objetivos individuales como colectivos. Esta información puede consultarse ampliada en la página 31 de este documento. Continúa Ortego aludiendo a este asunto haciendo hincapié en la necesidad de premiar los logros con una adecuada evaluación del desempeño, y no solo los individuales, también los de equipo. En este sentido se pone en valor que cada persona del equipo tiene que responsabilizarse de sus funciones y también de las del grupo. Esa solidaridad, cooperación y altruismo dentro de equipos comerciales (y no comerciales también) es muy difícil de conseguir, pues la competencia interna es máxima, y en ocasiones aparece ese dilema en el manager: impulsar la competencia vs potenciar la cooperación.

La retención de talento es una prioridad estratégica de las empresas, pues ayuda a acometer proyectos a largo plazo. Si un empleado desea permanecer en su actual empresa, las acciones de retención de talento serán un éxito. Cuando las plantillas rotan en exceso aparecen:

- Disfunciones en el día a día.
- Déficit de comunicación.
- Falta de confianza entre los empleados.
- Escasa o nula alineación entre los trabajadores y la misión y los valores de la empresa.
- Menor sentido de la responsabilidad o falta de compromiso con los proyectos en curso.

Si los empleados sienten que están de paso, su implicación puede desplomarse (BIZNEO, 2021).

Como se ha visto en el punto 4.4 en el que se habla de las nuevas generaciones y en el punto 4.2.3 los sistemas de retribución, los cambios sociales y las prioridades de las nuevas generaciones, los sistemas clásicos de retribución son insuficientes y, actualmente, los empleados valoran las retribuciones dinerarias, pero ganan terreno las retribuciones en especie o de tipo emocional.

Figura 5. Las 5 retribuciones emocionales más valoradas.



Fuente: elaboración propia a partir de (Cazalet, 2021).

En este estudio se muestra los que más valoran los empleados y, con ello, todo lo que hay que tener en cuenta para conseguir una retención de talento adecuada. Adicionalmente revela cuales son las retribuciones de tipo emocional más importantes:

- ✓ **Meaningful work:** los trabajadores consideran importante el valor y la aportación de su trabajo al objetivo de la empresa o a la sociedad, así como valoran la libertad y tomar decisiones.
- ✓ **Confianza en el liderazgo:** los empleados valoran poder confiar en sus líderes a través de la transparencia, sinceridad y autonomía.
- ✓ **Apoyo de tu equipo de liderazgo:** Sentirse apoyado y valorado por el responsable y, además, conseguir que eso se transmita en la distancia impuesta por el teletrabajo, se ha convertido en una de las retribuciones de tipo emocional más valoradas.

- ✓ Ambiente de trabajo: Junto a la cultura de la empresa, es la prestación emocional más valorada por los profesionales que buscan hacer una carrera larga en una empresa por lo que es muy importante para la retención de talento. Algo también valorado es el compromiso social de la empresa.
- ✓ Retención del talento: La retención del talento comienza el día del onboarding. El 57% de los encuestados valoran los programas de captación y planes de desarrollo como una acción de retención de talento y que les hizo abandonar empleos.

Como refleja este estudio, la retribución del empleado va más allá de las retribuciones dinerarias y, si el empleado valora otro tipo de retribuciones, la política de recursos humanos de las empresas tiene que alinearse para satisfacer estas necesidades e invertir en el departamento de personas (MICHAEL PAGE, 2021).

Con la llegada de la nueva normalidad, el teletrabajo ha llegado para quedarse y la flexibilidad en los horarios, la conciliación familiar, la independencia y la comunicación efectiva es algo que ha pasado a tener especial relevancia. Además, se plantea la modificación del enfoque de las retribuciones en especie que hasta el momento tenían relación directa con las variables geográficas y, por tanto, se han visto afectadas por no acudir físicamente al puesto de trabajo disminuyendo la retribución global del empleado. Con la globalización, el pago en especie debería pasar a tener una relación directa con el desempeño, las habilidades y el rol del empleado. Este aspecto es muy importante con la actual modificación de la ley del teletrabajo que aún no está implementada en la mayoría de las empresas (WELLBEING, 2021).



## 6 Gestión de equipos comerciales.

Un equipo es un grupo de personas que trabajan de una manera coordinada para lograr unas metas comunes. Cuando aparece la colaboración desinteresada entre los miembros del equipo, se produce una serie de sinergias, que logran unos mejores resultados que los sumatorios de los resultados individuales (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013).

Tener un buen equipo de vendedores no asegura buenos resultados. Es necesario que emerja la figura del manager, esa persona capaz de marcar objetivos, de motivar, hacer seguimiento de los resultados,... Es importante cuidar el equipo de ventas, saber que está funcionando y qué no, conocer lo que moviliza a cada miembro del equipo, y establecer un sistema de compensación adecuado. El manager es el encargado de que cada nuevo miembro del equipo se sienta arropado y, formarle en el know-how de la empresa, esto hará que se integre y comience a desempeñarse con normalidad en un breve periodo de tiempo.

Funciones específicas de un director comercial:









1. Estrecha colaboración con el director de Marketing, para la toma de decisiones tales como selección de canales de distribución, planes de ventas, objetivos de venta, tamaño de la red, nuevos productos, modificación de existentes, campañas promocionales...
2. Establecer los objetivos y cuotas de venta del equipo de ventas.
3. Gestionar el territorio de ventas determinando el tamaño de la fuerza de ventas, distribuyendo las zonas y territorios a los comerciales en el territorio. Realizar seguimiento y establecer los cambios si fueran necesarios.
4. Organización del equipo de ventas, managers regionales y headcount comercial.
5. Diseño de programas de formación, mix retributivo incluyendo incentivos y bonus por consecución de objetivos por ventas.
6. Función de líder y motivador de la red de ventas.
7. Preparación de visitas de venta, desde un punto de vista estratégico. Implementación por parte de los vendedores.

8. Diseñar el servicio post-venta.
9. Evaluar la actuación de la red de ventas. Desde la perspectiva cuantitativa y también cualitativa. La evaluación ha de ser constante.
10. Control del equipo comercial. Máxima implicación en todo el proyecto; conoce al equipo, lo apoya y lo controla de cara a una mejora constante (Tormo, 2019).

Dentro de un equipo de éxito se identifican nueve roles simultáneamente, esto no supone que cada persona juegue un rol determinado, puede ocurrir que un miembro del equipo desempeñe dos roles, lo que sí es fundamental es que los nueve roles estén representados. Estos nueve roles fueron identificados por el Dr. Meredith Belbin y se utilizan en organizaciones de todo el mundo. En la figura 6 quedan reflejados todos y cada uno de los roles.

- ✓ Cerebro: persona creativa, llena de ideas.
- ✓ Investigador de recursos: sabe detectar nuevas oportunidades.
- ✓ Coordinador: aunque no sea el manager del equipo, ejerce de coordinador informal, es buen director.
- ✓ Impulsor: persona con alta motivación, empuje y coraje.
- ✓ Monitor-evaluador: persona muy analítica, es justo en sus juicios.
- ✓ Cohesionador: es el encargado de hacer equipo.
- ✓ Realizador: persona de acción, transforma las ideas en acciones.
- ✓ Finalizador: busca la perfección en las acciones del equipo.
- ✓ Especialista: aporta el saber técnico.

Figura 6. Roles que han de cumplirse en los equipos de trabajo.

Rol dentro del equipo	Fortalezas/Contribuciones	Debilidades permitidas
<b>Cerebro</b> 	Es una persona llena de ideas, creativa, imaginativa, fuente de propuestas y sugerencias. Resuelve problemas difíciles. Su contribución es mayor en las fases iniciales de un proyecto.	Se le atribuye el «estar en las nubes» y una tendencia a no tener en cuenta detalles prácticos de diseño y de ejecución. Ignora la realidad del día a día.
<b>Investigador de recursos</b> 	Es quien explora los <b>recursos</b> del exterior, establece contactos y busca nuevas oportunidades que pueden ser útiles para el equipo. Es optimista y buen comunicador, tanto dentro como fuera del equipo.	Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido En un trabajo solitario puede aburrirse y volverse ineficaz.
<b>Coordinador</b> 	Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de director. Cumple también la función de transmitir seguridad al equipo. Se expresa con facilidad y sabe escuchar. Es buen director y sabe delegar	Puede ser manipulador. Cuando se encuentra sometido a fuerte presión, su comportamiento tiende a endurecerse, a mostrar rigidez y obstinación y puede incluso llegar a dejar de reconocer las aportaciones de los otros miembros del equipo.
<b>Impulsor</b> 	Persona con alta motivación que «empuja» a los demás para avanzar en el trabajo. Dinámico, reta a las personas y trabaja bien bajo presión. Tiene empuje y coraje para superar los obstáculos.	Propenso a frustrarse e irritarse. Con tendencia a generar conflictos y discusiones con otros miembros del equipo, aunque normalmente las supera con facilidad sin guardar rencor.
<b>Monitor-Evaluador</b> 	Es quien analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas, y evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos del equipo. Serio, perspicaz, estratega. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa, imaginación y espontaneidad, y de habilidad para inspirar a los demás. Puede herir la sensibilidad del equipo al mostrarse excesivamente crítico.
<b>Cohesionador</b> 	Es la persona más sensible a las necesidades e inquietudes de cada miembro del equipo. Fomenta la unidad y las relaciones armoniosas. Suele gozar de amplia aceptación.	Fácilmente influenciable. Manifiesta una cierta indecisión en momentos importantes.
<b>Realizador</b> 	Es la persona práctica que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables. Transforma las ideas en acciones.	En ocasiones puede ser inflexible y lento en sus respuestas a nuevas posibilidades. Manifiesta falta de comprensión hacia los roles más informales y creativos del equipo.
<b>Finalizador</b> 	Realiza un seguimiento continuo de las tareas del equipo, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección.	Es reacio a delegar. Tiende a preocuparse excesivamente de los detalles.
<b>Especialista</b> 	Aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo. Cumple con sus obligaciones y contribuye solamente cuando conoce del asunto.	Aporta ideas solo cuando se trata de un área muy determinada que él conoce bien. Se desinteresa con facilidad del trabajo de los demás miembros del equipo.

Fuente: (Ruiz Otero, Gago García, García Leal, & López Barra, 2013) (Belbin, 2005).

En el ámbito de los recursos humanos no solo es importante identificar los roles de cada miembro del equipo, también es importante gestionar de la manera más eficaz un equipo. Dirigir con la cabeza, liderar con el corazón, una frase muy habitual en el mundo del management. Un buen líder tiene que tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales a la hora de responsabilizarse de un equipo de ventas.

Dos ligadas al liderazgo:

- **DIRIGIR CON LA CABEZA:** Dirigir un equipo comercial con eficacia, es una tarea para la cual es necesario ser capaz de definir y transmitir las estrategias comerciales de la empresa al equipo, los objetivos, los métodos de trabajo y las excelencias del producto-servicio que comercializa, así como tener una amplia visión y un profundo conocimiento del mercado y de la competencia.

- **LIDERAR CON EL CORAZÓN:** Para tal propósito, es fundamental hacer un buen manejo de la inteligencia emocional, sabiendo contener determinados impulsos, fomentando el entusiasmo por el buen hacer en el trabajo, y considerar las dificultades en las ventas como una oportunidad (Millán, 2015).

Y otras dos partes relacionadas con la gestión:

- **GESTIÓN OPERATIVA:** dirigir el equipo y administrar el día a día, motivar a los comerciales y movilizar ideas para lograr el objetivo común.
- **GESTIÓN ANALÍTICA:** pensar, analizar, reorganizar y redirigir esfuerzos para aprovechar oportunidades.

Unas de las claves para realizar una buena gestión de equipos comerciales son las siguientes:

- **Potenciar la cooperación y la competitividad:** Una parte muy importante a la hora de dirigir un equipo comercial es potenciar la competencia interna sin que los comerciales se enfrenten entre sí. Es tremendamente importante que un manager sepa cuando impulsar esa competencia entre miembros del equipo y cuando no. La competencia interna, si no se logra un equilibrio correcto, puede ser muy negativa, ya que si algún miembro del equipo no está a la altura puede generar frustración y ser contraproducente, y ese miedo al fracaso se traduce en asumir menos riesgos, lo que se traduce en peores resultados. Crear una cultura de equipo, de cooperación, buscando competencia interna sana serán claves para el desempeño del equipo en la organización (Jensen, 2019). Es interesante y conveniente, saber transformar la rivalidad individual en un equipo unido que lucha por un objetivo común.
- **Formación continua:** en este tipo de equipos comerciales, en los que la preparación y el nivel de conocimiento técnico es máximo, nunca se puede dejar de aprender y formarse.
  - Formación específica en el sector en el que se opera.
  - Habilidades interpersonales.
  - Mejora de las aptitudes propias.
  - Automotivación.
  - Procesos de venta.

- **Establecer objetivos y hacer un cuadro de seguimiento:** el establecimiento de objetivos claros, medibles y realistas. Es fundamental que todo esto se pueda medir y valorar a través de los indicadores de rendimiento o (KPI's).
- **Incentivar y corregir:** el coaching es una herramienta muy poderosa a la hora de aumentar la autoconfianza de los vendedores. Así como también es muy importante incentivar al equipo para que logre sus objetivos. Hay que individualizar el mensaje con cada miembro del equipo, para lograr que cada uno ellos potencien sus habilidades y así sacar lo mejor de sí mismos (SEGUROSNEWS, 2019).

Los managers necesitan tener capacidad de comunicación, tienen que saber transmitir los mensajes; esto no es parte del proceso de venta, pero si influye en el vendedor. Es muy importante lo que se dice, pero es más importante aún la manera de decirlo. Si un comercial está motivado sus cifras de ventas serán mayores, “las ventas son un estado de ánimo”.

Este último año ha supuesto un verdadero reto para los managers, pues han tenido que aprender a liderar en digital. Las formas de comunicarnos han cambiado (GREAT PLACE TO WORK, 2020), y las de liderar se han adaptado. Un manager en una de las entrevistas que se detallan en el epígrafe siguiente, contaba como a un miembro de su equipo el hecho de estar confinado le generaba mucho estrés, y el manager decidió llamarle cada día por teléfono para que sintiese su apoyo y por extensión el de toda la organización. Una vez más la empatía y la individualización es clave a la hora de mantener al equipo comprometido.

## 7 Casos de éxito. Experiencias reales.

En el siguiente apartado se recogen los testimonios de 4 managers con diferente experiencia en la dirección de equipos comerciales. A petición de estos sus datos y los de sus empresas serán anónimos. Aportar como dato, que los managers seleccionados, son mandos intermedios, gerentes de zona dependientes de la dirección nacional.

La entrevista consta de siete preguntas cerradas, que sirven para conocer el perfil del manager, sin revelar su identidad y dos abiertas donde los entrevistados pueden explicar sus porqués, sus sensaciones, experiencias y lo que es más importante, su método para ser líderes en la retención de talento. Además, hay una última pregunta buscando esa palabra clave.

Se intentó profundizar más allá de simples preguntas y respuestas, y en este sentido se buscó ahondar en la retención de talento y el liderazgo como algo innato o algo aprendido. Se les ha preguntado por su método, si son conscientes que tienen un método, y si lo llevan a cabo deliberadamente.

El principal objetivo de la entrevista fue que el entrevistado se sintiese cómodo, que se abriera, así que después unas primeras preguntas cuantitativas, la entrevista torna en una conversación, de este modo la información obtenida es más rica y amplia. Alguna de las entrevistas duró más de una hora, por lo que se ha sintetizado para un mejor entendimiento.

A continuación se recogen las respuestas aportadas por cada uno de los managers entrevistados. Para facilitar la comprensión del concepto analizado, los managers describen situaciones concretas y reales a las que han tenido que enfrentarse en algún momento de su carrera y su forma personal/profesional de gestionarla.

1. ¿Cuántos años has estado/llevas liderando equipos comerciales?
2. ¿Cuántas personas te reportan directamente?
3. ¿Cuántas personas han pasado por tus manos en estos años?
4. ¿Cuántas han promocionado (vertical o lateral)?
5. ¿Cuántas han sido despedidas?
6. ¿Cuántas se han ido?
7. ¿Cuántos años has cumplido tus objetivos de ventas?

8. ¿Por qué crees que no se ha marchado nadie de tu equipo a lo largo de estos años?Cuál ha sido tu contribución a que los mejores se hayan quedado en tu equipo o en su defecto en la compañía.
9. Supongo que eres consciente de que tienes un método; ¿lo has pensado alguna vez? Conociendo el entorno competitivo en el que nos movemos, en el que nuestros competidores están deseando robarnos a nuestros mejores empelados; ¿Como lo haces? ¿crees que esto es innato o aprendido?
10. Por último, te pido que busques una palabra que para ti defina retención de talento.

Las entrevistas están llenas de reflexiones y vivencias, ejemplos reales.

### 7.1 Manager 1.

---

*5 de julio de 2021.*

---

1. ¿Cuántos años has estado/llevas liderando equipos comerciales?
  - Un año y medio
2. ¿Cuántas personas te reportan directamente?
  - Cinco personas.
3. ¿Cuántas personas han pasado por tus manos en estos años?
  - Cinco personas.
4. ¿Cuántas han promocionado (vertical o lateral)?
  - Ninguna.
5. ¿Cuántas han sido despedidas?
  - Ninguna.
6. ¿Cuántas se han ido?
  - Ninguna.
7. ¿Cuántos años has cumplido tus objetivos de ventas?
  - Durante todo este tiempo he cumplido con los objetivos marcados.

8. ¿Por qué crees que no se ha marchado nadie de tu equipo a lo largo de estos años? Cuál ha sido tu contribución a que los mejores se hayan quedado en tu equipo o en su defecto en la compañía. ¿Puedes ponerme algún ejemplo?
- 3 personas han tenido ofertas muy interesantes; dos de otras empresas y otra ha querido promocionar internamente (gestión de expectativas.)
  - La mejor manera de retener a alguien es darles argumentos para que se retengan ellos mismos.
  - La confianza es la base; que confíen en ti, y que te lo digan antes de que sea tarde.

#### Caso 1

- Una persona de mi equipo ha recibido hace unos meses una oferta muy buena, le ofrecían casi duplicarle el sueldo. Yo lo que le transmití es que tenía que ser consciente que es una decisión muy importante, que afectaba a su familia, y que lo que yo haría en su caso es hablarlo con mi pareja, y valorar todo en su conjunto. Que las decisiones se toman en frío.
- Te meten prisa para que firmes el precontrato rápido, ... yo le decía, “si de verdad te quieren, que te dejen pensarlo”. Le dije que no firmase el precontrato, que si lo firmaba y luego no se marchaba se cerraría una puerta. Le dije que no se cerrase puertas, que en esta vida nunca se sabe.
- Me di cuenta rápidamente que este miembro de mi equipo no tenía ningún motivo para abandonar la compañía. Ni económico, ni de carrera profesional,...
- Yo lo que hice como gerente, es ponerme de su parte, transmitirle que quería que se quedase en el equipo, pero que tenía que quedarse convencido; “no quiero que estés a disgusto aquí”, le dije. Qué si su decisión era marcharse, le ayudaría en todo lo que pudiera, le daría un abrazo y le desearía suerte. Así que le puse en contacto con los que serían sus compañeros en la nueva empresa, para que tuviese toda la información (el comercial



alucinó). Con el tiempo me dijo que no esperaba esa reacción por mi parte; más bien lo contrario enfado, incompreensión,...

- Después de hablar con los que serían sus nuevos compañeros, se dio cuenta que no es oro todo lo que reluce.
- Cuando alguien viene a ficharte, te cuenta todo lo bonito, pero luego las cosas no son de color de rosa.
- “La hierba siempre está más verde en el jardín de al lado”. Tener toda la información es muy importante.
- Finalmente, este comercial se quedó en el equipo, no pidió nada para quedarse, ni mejora salarial ni nada. Simplemente se quedó y después de más de un año desde la oferta, mi sensación es que está muy a gusto.
- Cuando la gente se va, es un movimiento horizontal en un 95% de los casos, y no se van a un lugar mejor.

#### Caso 2

- Al poco tiempo de asumir la dirección del equipo, otro comercial me dijo que se iba. Nos reunimos y le pregunte los motivos. Vi rápidamente que el único motivo era económico, y ante eso no puedes hacer nada; si como compañía cedes a y haces una contraoferta, es pan para hoy y hambre para mañana.
- Como vi que el motivo era económico, lo que hice fue analizar la situación del comercial en la compañía. Después de esto me reuní con él y le dije “por lo que podemos ver analizando el mercado, te esperan dos años de buenos resultados”. No se lo podía asegurar, pero en la reunión vimos entre los dos que era posible.
- Es muy importante que la persona no dude, si duda lo pasa mal, tanto para quedarse como para marcharse. Hay que estar convencido.
- Como te puedes imaginar los siguientes periodos, estuve muy preocupado para que cerrase bien el periodo. Porque sentía que mi credibilidad estaba en juego.
- Esta persona a día de hoy continua en mi equipo.
- Es muy complicado retener talento en este mercado donde otros vienen con el talonario.

#### Caso 3

- Un tercer miembro de mi equipo me dice que quiere cambiar de posición (movimiento lateral), que piensa que ha cumplido un ciclo.
  - La gestión de expectativas está muy ligada a la retención de talento; las prisas no son buenas, la sensación del “ya me toca”, el efecto cola, cuando ves que la cola de al lado va más rápida que la tuya, ...
  - Yo pienso que ese cambio no es bueno para él, y así se lo transmito. Pero que si es su decisión le apoyaré.
  - Pasado un tiempo se consiguió el cambio de posición, y está dentro de la compañía.
  - Pienso que, si no hubiese apoyado en ese cambio a este miembro de mi equipo, y no hubiese conseguido la posición, en estos momentos no estaría en la compañía.
  - En ocasiones hay que mirar por la compañía y empujar por un movimiento para alguien de tu equipo, aunque creas que no es muy bueno para él, y así conseguir que se quede en la compañía.
  - Hay veces que los movimientos horizontales, los cambios, aunque sean parciales, hacen que los comerciales se motiven de nuevo.
9. Supongo que eres consciente de que tienes un método; ¿lo has pensado alguna vez? Conociendo el entorno competitivo en el que nos movemos, en el que nuestros competidores están deseando robarnos a nuestros mejores empelados; ¿Como lo haces? ¿crees que esto es innato o aprendido?
- Individualizar. Cada caso es diferente, hay que conocer a las personas.
  - Yo creo que es algo innato a mí, el saber escuchar y empatizar, y también algo aprendido de mis anteriores jefes. Aprendes como manejar las situaciones sobre la marcha.
  - La cercanía con el manager directo es fundamental, tienes que posicionarte del lado del vendedor, no de la empresa. Eso genera muchísima confianza.
10. Por último, te pido que busques una palabra que para ti defina retención de talento.

### **CONFIANZA**

A lo largo de la entrevista el manager manifestó sus dudas, y lo duro que es llegar a un nuevo equipo, sin experiencia en la gestión de personas y encontrarte con esta situación en la que tres de los cinco miembros de tu nuevo equipo se quieren marchar.

La palabra confianza, la repitió en varias ocasiones a lo largo de la entrevista, y fue la elegida por él como la palabra que engloba, define y caracteriza la retención de talento. Este manager comentó “cuando la persona de tu equipo te comunica que se queda, sientes una gran alegría, y también una gran responsabilidad, tienes que pensar que todo lo que hayas prometido, se tiene que cumplir, tu credibilidad está en juego.”

Hace referencia claramente a su experiencia personal previa como comercial, y como sus jefes manejaron situaciones similares en los equipos de los que formaba parte. Hay una clara alusión a la individualización, cada caso es diferente, y hay que conocer a las personas. Durante la entrevista se pudo apreciar que este manager estaba convencido de que la labor principal de un manager es conocer a su equipo, “si los conoces tienes mucho camino recorrido” afirmó.

Este manager, cree que la virtud de escuchar es algo innato en él, “si no escuchas a tu gente estas solo” por eso puso en valor el trabajo del día a día; “hay que realizar un trabajo previo en conversaciones informales sin ser hiriente, que el equipo vea ejemplos de otros compañeros que se fueron a otro lugar, y que luego no fue oro todo lo que relucía”.

Podemos observar en la manera de actuar de este manager que la retención de talento no es acción-reacción, si se llega a ese punto es demasiado tarde, hay que buscar ese punto de confianza para que la información y las inquietudes y miedos fluyan entre los miembros del equipo y el manager, de este modo nunca será demasiado tarde.

## 7.2 Manager 2.

---

*7 de julio de 2021.*

---

1. ¿Cuántos años has estado/llevas liderando equipos comerciales?
  - Un año y medio
2. ¿Cuántas personas te reportan directamente?
  - Cinco personas.
3. ¿Cuántas personas han pasado por tus manos en estos años?
  - Cinco personas.
4. ¿Cuántas han promocionado (vertical o lateral)?
  - Ninguna.
5. ¿Cuántas han sido despedidas?
  - Ninguna.
6. ¿Cuántas se han ido?
  - Ninguna.
7. ¿Cuántos años has cumplido tus objetivos de ventas?
  - Desde que asumí la dirección del equipo hemos superado ampliamente los objetivos marcados.
8. ¿Por qué crees que no se ha marchado nadie de tu equipo a lo largo de estos años? Cuál ha sido tu contribución a que los mejores se hayan quedado en tu equipo o en su defecto en la compañía. ¿Puedes ponerme algún ejemplo?
  - Tengo un equipo muy senior, casi todos llevan más de quince años en la empresa, así que en ese sentido hay un sentido de pertenencia muy fuerte. Ese merito no es mío, si no se todos los managers anteriores que han tenido estas personas.
  - Existe un componente interno que tiene que ver con la antigüedad, que ata mucho a las personas a las empresas, no hay mucha gente que esté dispuesta a perder esa antigüedad en caso de despido.
  - Son vendedores de éxito, que les van muy bien las cosas, es difícil que se marchen cuando las cosas te están yendo bien.

- Este año ha sido muy movido porque ha llegado una nueva empresa a nuestro mercado y ha creado una red de ventas casi desde cero y nos ha llamado a todos, a mí también; nos han puesto casi con un cheque en blanco.
  - Mi contribución es que ellos estén satisfechos, cada uno está satisfecho con cosas distintas; una persona de mi equipo puede estar satisfecho con que no le molestes por las tardes porque tiene que hacerse cargo de los niños, a otro lo que le colma su satisfacción es el reconocimiento, otro el desarrollo profesional,... la clave es trabajar con ellos día a día, conocerlos bien.
  - Para mí la clave del trabajo de un manager es conocer bien a cada miembro de su equipo, y utilizar ese conocimiento para que cada miembro esté satisfecho en la organización.
  - Hay un punto muy importante que yo estoy viendo en mi equipo, ya que es muy senior, y es el sentimiento de pertenencia, la creencia en el proyecto y en lo que hacemos, en todas las empresas la exigencia con los comerciales es máxima, el ritmo de trabajo es muy alto, todos nos quejamos y mi equipo también se queja, pero ese sentido de pertenencia, “ponerte la camiseta y sentir los colores” genera un vínculo que hace que si estas satisfecho no te quieras ir.
  - La satisfacción marca el que no te quieras ir.
9. Supongo que eres consciente de que tienes un método; ¿lo has pensado alguna vez? Conociendo el entorno competitivo en el que nos movemos, en el que nuestros competidores están deseando robarnos a nuestros mejores empelados; ¿Como lo haces? ¿crees que esto es innato o aprendido?
- Es un poco de las dos cosas, esto depende de la empatía, si no tienes empatía no sabes cómo están, hay que escuchar y ponerte en los zapatos del otro, si vives en tu realidad y no están satisfechos hacen el trabajo con desgana.
  - Durante el primer año he tenido que aprender a crear esas relaciones con cada miembro de mi equipo, crear una relación de roles conociendo a las personas.

- Pienso que, para dirigir equipos, ya sean comerciales o no, para dirigir personas tienes que tener una parte innata de empatía, eso lo tienes o no lo tienes. Te pongo un ejemplo, durante el confinamiento y los meses posteriores una persona del equipo lo ha pasado muy mal, la situación le generaba mucho estrés y presión, no llevaba bien la incertidumbre, así que me dediqué a hablar todos los días con esa persona, todos los días. Esto es muy importante, saber quién te necesita. Tengo claro, que esa persona no se va a marchar del equipo por voluntad propia, lo tengo claro.

10. Por último, te pido que busques una palabra que para ti defina retención de talento.

### **SATISFACCIÓN.**

Este manager hace referencia a la importancia de cada momento, y como se ha adaptado a cada miembro de su equipo, ha hablado de un caso particular durante la pandemia, y la cercanía que mostró con su colaborador. En este sentido (Sanz, 2021) afirma que “Creo que estamos en un momento en el que valoramos, aún más, que nuestro jefe se preocupe por nosotros y se muestre más cercano”. La manager refiere que está convencida que esto ha hecho que su colaboradora se sienta comprendida, arropada, y lo que es más importante sus resultados individuales de ventas han sido muy buenos.

### 7.3 Manager 3.

---

*8 de julio de 2021.*

---

1. ¿Cuántos años has estado/llevas liderando equipos comerciales?
  - Cuatro años.
2. ¿Cuántas personas te reportan directamente?
  - Cuatro personas.
3. ¿Cuántas personas han pasado por tus manos en estos años?
  - Ocho personas.

4. ¿Cuántas han promocionado (vertical o lateral)?
  - Una.
5. ¿Cuántas han sido despedidas?
  - Ninguna.
6. ¿Cuántas se han ido?
  - Ninguna.
7. ¿Cuántos años has cumplido tus objetivos de ventas?
  - Tres de los cuatro años superé los objetivos marcados.
8. ¿Por qué crees que no se ha marchado nadie de tu equipo a lo largo de estos años? Cuál ha sido tu contribución a que los mejores se hayan quedado en tu equipo o en su defecto en la compañía.
  - Al principio estaba muy nerviosa, pensaba que se me marchaba medio equipo, otra empresa hizo alguna oferta a miembros de mi equipo,... ¿te vas a marchar mañana? Le dije a un miembro de mi equipo.
  - Otro miembro de mi equipo, me dijo que quería promocionar, que el resto no le importaba, lo único que quería era promocionar, no le importaba cambiar de residencia, el mix retributivo,... y que si no promocionaba se pondría a buscar y en cuanto encontrase algo interesante se marcharía; esto me lo encuentro nada más llegar, y sabiendo que otra empresa estaba haciendo ofertas a los miembros de mi equipo. Yo le digo que la voy a apoyar en todo para lograr ese ascenso, por supuesto. Pasados unos días y después de valorarlo internamente con mis jefes, RRHH,... me dicen que no, que hay cosas por pulir y evolucionar, que todavía tiene que desarrollar algunos puntos antes de dar el salto.  
Manejar esas expectativas con ella, fue realmente duro; porque cuando uno tiene unas expectativas y no se cumplen aparece la frustración, la desidia, te sientes defraudado, empiezas a tener la cabeza en otro sitio, y al final te vas.  
Con esta persona lo que hice fue ser sincera, transmitirle confianza. Vimos los puntos que había que desarrollar y me puse a trabajar con ella, codo con codo. Le dije que estaba convencida que lograría el ascenso, pero no le podía asegurar cuando. Ese ascenso ha costado casi cuatro años. Durante ese tiempo, ella ha

estado muy a gusto en el equipo, y sinceramente creo que el acompañamiento que he hecho con ella ha sido determinante para ello. Le he dado confianza, que es clave, a la hora de liderar personas. He sido transparente, le he dicho lo bueno y lo malo, sin rodeos ni maquillaje. El camino recorrido ha sido duro y a la vez satisfactorio. Cuando le comuniqué que la nueva posición era suya, la satisfacción fue máxima. Ver como alguien logra algo así y que tú has contribuido a ello, genera mucha satisfacción como manager.

- Con el resto de los miembros de mi equipo, no tengo nada que destacar en este tiempo, aunque lo que sí diría, es que generar buen ambiente, la confianza y el respeto, son claves para que un equipo esté unido y ante eso, es complicado que alguien quiera irse. Importante legitimar ese respeto.

9. Supongo que eres consciente de que tienes un método; ¿lo has pensado alguna vez? Conociendo el entorno competitivo en el que nos movemos, en el que nuestros competidores están deseando robarnos a nuestros mejores empelados; ¿Como lo haces? ¿crees que esto es innato o aprendido?

- Hay una parte aprendida, eso es vidente, “se hace camino al andar”. Esa mochila que llevas, lo que copias de tus anteriores managers, lo que no quieres copiar, todo suma.
- Hay que estar cerca de tu gente, cuanto más cerca esté de mi gente más equipo hacemos, esa parte es genuina. Confío en este tipo de liderazgo, intento influir en la gente, eso es genuino es difícil de aprender.

Este tipo de liderazgo, un liderazgo natural, no impuesto, hace que la gente esté contenta, sea feliz, eso hace equipo. El compromiso con la empresa es mayor, porque están comprometidos contigo y con el equipo.

Durante la pandemia, me ha tocado trabajar el doble, por la sencilla razón que mi equipo me necesitaba, necesitaban un referente, así que he llamado diariamente a cada uno de los miembros de mi equipo. Eso te sale o no te sale; a ese tipo de liderazgo me refiero.



10. Por último, te pido que busques una palabra que para ti defina retención de talento.

### **CONFIANZA / EMPATÍA**

En este caso, la gestión de expectativas y su excelente manejo por parte de la manager ha sido fundamental que retener talento, en definitiva para que la vendedora haya querido seguir trabajando en su puesto. En este caso hay un componente de juventud, estas nuevas generaciones las que un año equivalen a tres vidas. Manejar ese escenario complicado y hacer ver que nada es inmediato ha sido el mayor reto para esta manager con su joven colaboradora.

#### 7.4 Manager 4.

---

*12 de julio de 2021.*

---

1. ¿Cuántos años has estado/llevas liderando equipos comerciales?
  - Catorce años.
2. ¿Cuántas personas te reportan directamente?
  - Siete personas.
3. ¿Cuántas personas han pasado por tus manos en estos años?
  - Cuarenta personas.
4. ¿Cuántas han promocionado (vertical o lateral)?
  - Veinticinco.
5. ¿Cuántas han sido despedidas?
  - Dos.
6. ¿Cuántas se han ido?
  - Una, (cuando cogí el equipo ya lo tenía decidido, tenía un preacuerdo firmado).
7. ¿Cuántos años has cumplido tus objetivos de ventas?
  - Cinco de los catorce años he superado ampliamente los objetivos marcados.
  - Seis de los catorce años he cumplido los objetivos marcados.
  - Tres de los catorce años no he cumplido los objetivos marcados.

8. ¿Por qué crees que no se ha marchado nadie de tu equipo a lo largo de estos años? Cuál ha sido tu contribución a que los mejores se hayan quedado en tu equipo o en su defecto en la compañía.
- Hay mucha exigencia a nivel de retorno de la inversión. Hay que manejarse en la complejidad del equilibrio de aguantar la presión. Todos los factores son importantes, hay que estar comprometido con la causa, motivado con la causa, eso genera sentimiento de pertenencia y hace que la gente no se plantee cambiar.
  - Otro punto importante es la confianza, hay que generar confianza; una vez que la persona ha demostrado capacidades, darle autonomía, mostrarle confianza y transparencia, que vea que los dos velamos por los mismos intereses para que salga todo adelante. Ese win-win hace que el nivel de compromiso aumente.
  - La mejor defensa es practicar un modelo de confianza, ese modelo hace que nadie del equipo tenga que buscar nada fuera de casa. Cuando hay confianza lo tienes todo. Con esta manera de trabajar nunca me he encontrado entre la espada y la pared.
  - Particularmente a lo largo de estos catorce años creo que he trabajado la retención en el día a día, a la gente hay que darle su espacio, su voz; si eso se da de manera mantenida, está hecho.
  - Cuando las cosas van bien todo es más sencillo, esto es un círculo virtuoso.
9. Supongo que eres consciente de que tienes un método; ¿lo has pensado alguna vez? Conociendo el entorno competitivo en el que nos movemos, en el que nuestros competidores están deseando robarnos a nuestros mejores empelados; ¿Como lo haces? ¿crees que esto es innato o aprendido?
- Hay un poco de todo, hay gente que no es capaz de aprender, la cabra tira al monte, esto es así. Una cosa es que tengas la inteligencia estratégica, o que seas capaz de desarrollarla, pero otra cosa muy diferente es ser líder, eso es innato. Lo puedes trabajar pero un porcentaje muy alto es innato, la esencia de creer en un modelo depende de lo innato. Hay que ser genuino.

- Hay líderes que trabajan desde la desconfianza, yo no estoy de acuerdo con ese modelo, hay que lograr que la gente trabaje con exigencia y confianza.
- Trabajar en primera persona de plural, de la mano, acompañando. Hay que ser partner, no jefe, esto lo sacamos entre los dos.
- Hay gente que es incapaz de hacerlo. Hay líderes impositivos y jerárquicos, nunca conseguirán una retención de personas para ninguna compañía, son modelos directivos cortoplacistas que hay compañías que los buscan y potencian.
- Yo no he creído nunca en un modelo de exprimir al comercial para ver si el empleado saca lo mejor de sí mismo bajo presión. Hay personas que sacan la mejor versión de sí mismos bajo presión y otros lo contrario, hay que individualizar. En mi experiencia, creo que se saca lo mejor a través del coliderazgo, odio la palabra supervisar; eso genera desconfianza.  
Hay que exigir no exprimir, la exigencia y el ejemplo, despierta autoexigencia en el equipo.
- Yo intento que la gente de mi equipo sea feliz, también en lo aspiracional; que estén comprometidos con el proyecto o como a mí me gusta llamarlo con la causa, que hagan piña con sus compañeros, si todo esto se da, ni buscas ni escuchas.
- La gestión de expectativas es tremendamente importante, la conversación tiene que ser muy franca, es la clave. Aquí la transparencia es diferencial. El día a día, hay conversaciones formales, pero esto se hace día a día.
- Ser buen manager es tener humildad, la humildad de desdecir lo que te he dicho. La humildad es clave, no tiene que haber soberbia jerárquica, tienes que ser capaz de aprender de las formas de hacer de tu gente.
- Otro punto muy importante es el ego del manager. El ego está ligado al fracaso, a la retención de talento y a la consecución de objetivos. Para un manager tiene que ser más importante que un miembro de su equipo tenga éxito, que el éxito propio.

- Con todo esto no quiero decir que mi manera de hacer las cosas, mi modelo sea el único de éxito, a mi durante todos estos años me ha funcionado en cuanto a retención del talento, la promoción interna y la consecución de los objetivos.

Hay muchos modelos, y muchos de éxito; unos más emocionales y otros menos, las capacidades del líder son unas, y los comportamientos no pueden ser impostados hay que ser genuino, si no eres genuino no se va a mantener.

10. Por último, te pido que busques una palabra que para ti defina retención de talento.

### **CONFIANZA.**

Esta entrevista gira en torno a la confianza que tiene que mostrar un líder en su equipo y la confianza que equipo tiene que mostrar en el líder. El manager habla de trabajar día a día la retención, tanto en conversaciones formales como en informales. Hay que hacer equipo, cuando los empleados sienten que forman parte de algo, no tienen motivos para buscar nada en otro lugar, alude al sentimiento de pertenencia una y otra vez. Y dice algo muy interesante en cuanto a dar espacio a los miembros del equipo, dice que si alguien ha demostrado su valía, hay que darle voz, darle su espacio. Este aspecto es tremendamente importante a la hora de retener talento ya que a las personas les gusta ser escuchadas, y en las empresas es muy habitual que nadie tenga en cuenta las ideas de un empleado, y eso es frustrante.

Por otro lado habla de la autenticidad, y aquí se abre el debate de si un líder nace o se hace. Hay muchos modelos de liderazgo y todos son válidos, pero un líder ante todo tiene que ser genuino, no puede jugar a ser lo que no es, si es todo impostado no se mantiene en el tiempo.

Durante la entrevista se comentaron aspectos importantes como el coliderazgo, y la autoexigencia, y como estos dos aspectos son claves a la hora de la retención de talento y la consecución de los objetivos.

En cuanto a la gestión de expectativas, habla de franqueza, no prometer lo que no puedes cumplir, y ante todo habla del poder que tiene la transparencia. En la mayoría de las ocasiones cuando el manager es claro con sus colaboradores en cuanto a la gestión de expectativas, el resultado es bueno.

En última parte el manager habla de dos aspectos tremendamente interesantes como son la humildad y el ego. Un buen líder tiene que ser lo suficientemente humilde como para reconocer que se ha equivocado, lo suficientemente humilde como para pedir disculpas y lo suficientemente humilde como para aprender de cada miembro de su equipo y ponerlo en valor.

El ego, está muy ligado a la humildad y sobre todo a la autoconfianza, cuando una persona confía en sí mismo y no tiene complejos no le importa reconocer los éxitos de los miembros de su equipo, y lo que es más importante pone en valor los éxitos de ellos, que por otro lado son propios. Cuando un líder deja de escuchar a su equipo, se comporta de manera altiva y maleducada, está siendo víctima de su ego; esto estrecha su visión del negocio y las personas, y su posición se debilita en cuanto a la consecución de objetivos y la retención de los miembros de su equipo (Hougaard & Carter, 2018).

## 8 Conclusiones.

En el mundo de la empresa los retos son múltiples y variados, la competencia es máxima en todos los sentidos y en el caso de la contratación de talento esa competencia no es ni mucho menos menor.

Las compañías las forman las personas, y las empresas de éxito están formadas por personas de éxito, personas que se identifican con la manera de hacer las cosas, con el día a día de esa empresa y lo que es más importante con la misión, visión y valores de la misma. Si esto es interiorizado por todos y cada uno de los miembros de los equipos, el éxito estará más próximo.

Si una compañía quiere contar con los mejores, tiene que hacer un esfuerzo, y no solo económico, sino también y sobre todo en lo no económico. Hemos visto y nos hemos sorprendido como grandes corporaciones instalaban en sus oficinas, salas de relax para dormir la siesta, gimnasios, guarderías,... todo enfocado al bienestar del empleado, a facilitarle las cosas para que se centrara en su trabajo y sintiese que allí tenía todo lo que necesitaba. Pero no solo cosas materiales, a las personas les gusta sentirse escuchadas, quieren que se les tenga en cuenta, y esto depende de aquellos con los que tenemos una comunicación directa.

Es por esto que el enfoque de este trabajo ha estado en los managers que dirigen equipos comerciales; las empresas pueden tener una muy buena política de Recursos Humanos, con grandes beneficios sociales, un mix retributivo adecuado, pero lo que marca la diferencia son las personas. Es evidente que si las condiciones están muy por debajo del mercado, el manager poco va a poder hacer para contar con los mejores. En cambio si las condiciones son las adecuadas, el manager directo será parte muy importante de esa retención.

Cuando se habla de retención, se pone en valor un acuerdo entre dos partes; el empleado y la empresa, esas dos partes están interesadas en cumplir un contrato, cuando una de las dos partes rompe ese acuerdo, es un auténtico fracaso. Si alguien es despedido es un fracaso, y si alguien se marcha de la empresa es un fracaso también.

La retención de talento comienza en el momento en el que se oferta una plaza, en ese momento se “vende compañía”, hay que seducir a los mejores para que quieran trabajar en la empresa, a partir de ahí el trabajo en la retención de talento es continuo,

y los recursos ha dedicar son constantes, pues la amenaza de la competencia es plausible.

Una gran compañía debe y tiene que estar convencida en contar con los mejores, pues son ellos los que van a sacar un pedido extra, y tiene que haber cuidado a esos comerciales para que en épocas convulsas nadie se plantee cambiar, o lo que es peor escuchar ofertas. En el momento que un empleado está abierto a escuchar ofertas, a dejarse seducir, es demasiado tarde. Un profesional decide dejar su puesto de trabajo, por diversos motivos, el principal es la falta de feeling con su manager directo, otros como el desarrollo profesional o la falta de oportunidades son también importantes.

Las nuevas generaciones nada tienen que ver con las anteriores, y las compañías se enfrentan a un gran cambio en este sentido. La gestión de expectativas es algo con lo que lidiar día a día, y se ha visto reflejado en las entrevistas a los managers.

La parte core de este trabajo se ha centrado en las entrevistas-conversaciones mantenidas con diferentes managers, si hay algo que se puede sacar en claro, es la importancia de la relación de confianza que tiene que existir entre comercial y manager, para que la retención sea un éxito. Y otra es la individualización, no se puede tratar a todos por igual, al vendedor estrella hay que tratarle de una forma y al último del ranking de otra, solo así se conseguirá que el nº1 siga siéndolo en nuestra empresa, y el último obtendrá mejores resultados.

Todos los actores son importantes, y tan malo es la rotación excesiva, como querer retener a alguien a toda costa. La retención de talento depende de múltiples variables, pero lo que está demostrado es que un buen líder es capaz de retener talento y un mal líder o la ausencia de liderazgo hacen que el talento busque otro camino.

## 9 Bibliografía

- Adecco. (12 de 06 de 2019). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2019/06/VIII-Informe-Absentismo.pdf>
- Almeda, C. (31 de 01 de 2017). *TALENT CLUE*. Recuperado el 03 de septiembre de 2021, de <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Beioley, K., & O'Dwyer, M. (05 de 04 de 2021). *FINANCIAL TIMES, EXPANSION*. Recuperado el 10 de 05 de 2021, de <https://www.expansion.com/empresas/2021/04/05/606acace468aeb71468b463e.html>
- BIZNEO. (03 de 09 de 2021). Recuperado el 03 de septiembre de 2021, de <https://www.bizneo.com/blog/retencion-de-personal/>
- BIZNEO. (- de - de 2021). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://www.bizneo.com/blog/lidiar-absentismo-laboral/>
- BOE. (10 de 11 de 1995). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>
- Camacho, M. (04 de 08 de 2021). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://factorialhr.es/blog/plan-acogida-creativo/>
- Cazalet, R. d. (01 de 01 de 2021). Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://www.michaelpage.com.mx/contenidos/investigaciones-y-encuestas/estudio-de-remuneraci%C3%B3n>
- Chamorro-Premuzic, T. (2020). *¿Por qué tantos hombres incompetentes se convierten en líderes?* EMPRESA ACTIVA.
- Colás, S. R. (21 de 11 de 2020). Recuperado el 01 de septiembre de 2021, de <https://comunidad.iebschool.com/cuestiondepersonas/2020/11/21/1-1-los-recursos-humanos-en-el-siglo-xxi/>
- De la Calle Durán, M., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Pearson.



Durán Roa, E. (11 de 03 de 2013). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

EAE BUSINESS SCHOOL (2). (20 de 12 de 2018). Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/principales-sistemas-de-retribucion-caracteristicas-y-beneficios/>

EAE Business School. (29 de agosto de 2021). Recuperado el 31 de agosto de 2021, de <https://retos-directivos.eae.es/historia-de-los-recursos-humanos-5-momentos-clave/>

EL ECONOMISTA. (01 de 05 de 2021). *EL ECONOMISTA*. Recuperado el 07 de 05 de 2021, de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11190093/04/21/La-felicidad-de-los-empleados-es-un-factor-clave-para-que-las-empresas-sean-resilientes-.html>

Fundación ADECCO. (03 de 09 de 2021). Obtenido de <https://fundacionadecco.org/azimut/gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa/>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.

GREAT PLACE TO WORK. (18 de 12 de 2020). Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://greatplacetowork.es/5-maneras-de-liderar-en-momentos-de-crisis/>

GREAT PLACE TO WORK. (27 de 04 de 2021). Recuperado el 02 de 09 de 2021, de <https://greatplacetowork.es/corresponsabilidad-laboral/>

Hougaard, R., & Carter, J. (06 de 11 de 2018). *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>

IMF. (- de - de 2021). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/especial-master-prevencion/como-trabaja-departamento-prevencion-riesgos-laborales/>

Jensen, B. (03 de 12 de 2019). *STANFORD BUSINESS*. Recuperado el 04 de septiembre de 2021, de <https://www.gsb.stanford.edu/insights/rethink-competition-workforce>

Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2005). *Cuídalos o pírdelos haz que los mejores trabajen contigo*. Empresa activa.

- Lajara, P. (11 de 01 de 2021). *FORO RECURSOS HUMANOS*. Recuperado el 10 de 05 de 2021, de <https://www.fororecursoshumanos.com/bienestar-salud-mental/>
- MICHAEL PAGE. (01 de 01 de 2021). Obtenido de [https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/estudio\\_remuneracion\\_2021\\_sp.pdf](https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/estudio_remuneracion_2021_sp.pdf)
- Millán, M. G. (11 de 05 de 2015). *RRHH Digital*. Recuperado el 03 de septiembre de 2021, de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/actualidad/109893/El-exito-para-la-direccion-de-equipos-comerciales-Motivacion-liderazgo-y-formacion-continua>
- Nicaury, W. (25 de 03 de 2014). Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/03/25/la-funcion-de-recursos-humanos/>
- Ortego, J. (25 de mayo de 2017). *javierortego.com*. Recuperado el 21 de agosto de 2021, de <https://www.javierortego.com/curso-de-liderazgo/formacion-de-un-lider/>
- QUESTIONPRO. (- de - de 2021). Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Ramirez, J., & Ramirez, G. (2004). *Hacia un nuevo paradigma para la version de la empresa global*. UAM, Unidad Iztapalapa.
- Ranera, C. (26 de 01 de 2021). *LAWYERPRESS*. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de <https://www.lawyerpress.com/2021/01/26/para-que-buscar-talento-si-queremos-obediencia/>
- REYES HERNNADEZ, J. (04 de 05 de 2015). Recuperado el 02 de agosto de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>
- Ruiz Otero, E., Gago García, M., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: McGraw Hill.
- Sanz, F. (21 de 01 de 2021). *El Norte de Castilla*. Recuperado el 21 de enero de 2021, de <https://www.elnortedecastilla.es/economia/felix-sanz-creo-20210121132119-nt.html>
- Seara, M. (06 de 04 de 2015). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://www.humanas.es/como-reducir-el-absentismo-laboral/>

SEGUROSNEWS. (25 de 11 de 2019). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://segurosnews.com/mediacion/las-claves-principales-de-la-gestion-de-equipos-comerciales>

Tormo, J. (- de - de 2019). Recuperado el 12 de septiembre de 2021, de <https://www.unniun.com/10-funciones-del-director-comercial-en-la-empresa-juana-tormo-master-en-direccion-y-gestion-de-empresas/>

UNIVERSIA. (23 de 01 de 2018). Recuperado el 13 de septiembre de 2021, de <https://www.universia.net/uy/actualidad/empleo/como-definir-mi-perfil-profesional-1157421.html>

WELLBEING. (11 de 02 de 2021). Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/tendencias-compensacion-empleados-2021/>

WOLTERS KLUWER. (13 de 09 de 2021). Recuperado el 13 de septiembre de 2021, de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmzc0tztbLUouLM\\_DxblwMDS0MjQ1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAmFQ4njUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASmzc0tztbLUouLM_DxblwMDS0MjQ1OQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoAmFQ4njUAAAA=WKE)