

# Meritocracia: reconocer el mérito de la organización como base del éxito

Atraer, fidelizar y desarrollar el talento de los empleados, escuchando y valorando sus ideas es uno de los principios básicos de la meritocracia. Con este sistema se fomenta la capacidad de liderazgo y el compromiso de la organización en el desempeño de sus funciones.

El reconocimiento es una herramienta que necesariamente debe estar integrada en el ámbito empresarial, pues está demostrado que eleva la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; contribuyendo a crear climas laborales mucho más positivos y mejoras en el funcionamiento del negocio, relacionadas casi siempre con la calidad y la productividad.

Actualmente, son muchas las empresas que han implementado la meritocracia en sus organizaciones, ante la urgencia de adaptar el talento de sus profesionales a las nuevas exigencias del mercado y la necesidad de retener a los empleados claves, reconociendo sus méritos, porque tan importante como recompensar el alcance de los objetivos es premiar el esfuerzo, la resiliencia, la creatividad, etc. para seguir motivando a nuestros colaboradores.

En una estructura orgánica basada en la meritocracia, las personas son sumamente importantes pero también lo son el rendimiento y la forma en la que llevan a cabo sus funciones. Por eso los empleados que marcan la diferencia por sus contribuciones 'únicas' (que pueden tener un gran impacto en su área y equipo de trabajo, y en la empresa en general) deben ser debidamente reconocidos y recompensados.

No es casualidad que los pilares fundamentales de esta filosofía sean la participación y la comunicación. Cualquier trabajador dentro de la empresa puede expresar sus ideas y opiniones abiertamente, que serán escuchadas y valoradas por sus líderes, que asumen en esta cultura un papel muy activo, como impulsores del cambio cultural. En un modelo meritocrático, un buen líder no es el que tiene más ideas sino el que consigue que su

equipo marque tendencia con las mejores iniciativas, motivando al personal para que busque las soluciones más innovadoras y eficientes, también con la fuerza del equipo.

## Grandes aportaciones

Gracias a la meritocracia se fomenta dentro de la organización la capacidad de liderazgo, el emprendimiento, a la vez que se aumenta el compromiso de los empleados en el desempeño de sus labores. También puede servir de palanca sobre la voluntad de seguir aprendiendo en el entorno laboral y como herramienta de motivación, a la vez que favorece dentro de la empresa el respecto por la diversidad de diferentes puntos de vista, procedentes de equipos y personas diferentes.

Fomentar una cultura basada en la meritocracia no es nada sencillo y requiere tiempo.



El primer paso es contar con una estrategia y una visión clara de futuro compartidas entre todos los integrantes de la empresa. Los empleados deben ser recompensados por su 'méritos' en la forma adecuada y por ello es necesario medir el desempeño a través de una evaluación continua.

Algunos expertos afirman que la meritocracia será la protagonista para atraer y retener a los 'millenials', máxime cuando las nuevas generaciones no se casan de por vida con

ninguna empresa, y es vital retener el talento de los empleados claves.

En estos modelos se establecen con claridad los planes de carrera con los requisitos de cada función y la posibilidad de evolucionar verticalmente, así como la implantación de pisos salariales y movilidad funcional.

Euler Hermes ha incorporado esta filosofía en su política de Recursos humanos, convirtiendo a la meritocracia (inclusive

meritocracy) en la base de su propuesta de valor para los empleados. Para Florence Lecoutre, Directora Corporativa de Recursos Humanos de este grupo, "la incorporación de esta cultura en nuestra organización no sólo nos empujará colectivamente a pensar en 'qué' estamos dando como empresa sino también 'cómo' lo damos. Los valores que cada uno de nosotros aporta a Euler Hermes muestran nuestras cualidades, como el liderazgo, la creatividad, la ambición y la integridad".

## Florence Lecoutre, Directora Corporativa de Recursos Humanos del Grupo Euler Hermes

**SOLUNION: ¿Qué supone la meritocracia para una empresa y sus empleados? ¿Cuáles son los pilares principales de esta filosofía?**

Florence Lecoutre: La "meritocracia inclusiva" supone una cultura donde tanto la gente como el rendimiento son importantes. A grandes rasgos:

- Un ambiente donde la diversidad de pensamiento es respetada, cultivada, valorada, etc.
- Un lugar donde se promueven las mejores personas e ideas.
- Un sistema que premia no sólo lo que hacemos, sino también cómo lo hacemos.

Es, además, un modelo de cómo todos debemos actuar y enfocar nuestro trabajo. Una cultura donde nuestros gerentes deben convertirse en líderes que ejemplifiquen los comportamientos y cualidades esperados, en línea con los valores corporativos.

**S: A la hora de implementar un sistema de este tipo, ¿cuáles son los pasos necesarios para conseguir el éxito?**

F. L.: No es fácil poner en funcionamiento una nueva cultura. La ejemplaridad, el compromiso de la Alta Dirección y una comunicación clara y constante son las palancas más potentes para facilitar el cambio cultural hacia un sistema de meritocracia.

Acompañamos a nuestros empleados en esta transición y hacemos que formen par-

te del cambio. El enfoque hacia el uso de la tecnología digital también nos ayuda a acercarnos a nuestros equipos en todo el mundo de manera interactiva y rápida.

**S: En su opinión, ¿cuál es la clave para atraer, fidelizar y desarrollar el talento?**

F. L.: Euler Hermes ofrece las mismas oportunidades a todos sus empleados. Uno de los ejes más importantes de nuestra filosofía de gestión del talento es ayudarles a aprovechar esas oportunidades.

Comunicamos transparentemente nuestras posiciones dentro de toda la organización. También fomentamos la movilidad interna como parte del desarrollo individual. Además, en consonancia con nuestra filosofía de compromiso, los empleados pueden expresar su interés profesional y sus planes de desarrollo.

**S: Hoy en día, ¿la meritocracia y la diversidad tienen que trabajar mano a mano en las empresas?**

F. L.: No cabe duda de que, en la actualidad, una mentalidad correcta y unos comportamientos adecuados son clave, pero no podemos triunfar sin abrazar la diversidad. La globalización, los cambios en la fuerza laboral y la digitalización forman parte de la nueva forma de trabajar. La cultura de nuestra compañía basa el éxito en la colaboración, la confianza y la atención al cliente junto a la diversidad de equipos y culturas diferentes.

“La ejemplaridad, el compromiso de la Alta Dirección y una comunicación clara y constante son las palancas más potentes para facilitar el cambio cultural”



### BIO

Florence Lecoutre es Directora de Recursos Humanos del Grupo Euler Hermes, líder mundial en seguro de crédito y accionista de SOLUNION 50/50 junto con MAPFRE. Licenciada en Ingeniería e informática por el INSA de Lyon, Francia, es responsable de desarrollar e implementar una visión y una estrategia global de Recursos Humanos como apoyo a la estrategia general del negocio y la transformación digital de la compañía.

Actualmente, realiza un programa ejecutivo en la Universidad de Georgetown, Washington DC. Florence valora a las personas "que prefieren enfrentar varios retos en el lugar de trabajo, pero también que son capaces de encontrar el equilibrio en la oficina y en su vida privada; a quienes saben confiar y pueden escuchar y respetar diferentes puntos de vista. Trabajo mejor con equipos diversificados, ya que pueden encontrar la respuesta más singular".