

La rotación de empleados en EEUU

En porcentaje.



CADA EMPLEADO DEBE TENER SU PLAN DE DESARROLLO

Se buscan jefes que sepan motivar

Para retener el talento, algo cada vez más complicado para las empresas, ya no es suficiente un aumento salarial.

LIDIA VELASCO, Madrid

El mercado laboral ha cambiado. Las nuevas generaciones en edad de trabajar están mejor preparadas, pero, a veces, son más exigentes. Y esto, en el ámbito de la empresa, se traduce en menores niveles de retención y mayor dificultad para atraer el talento. De hecho, según un estudio realizado en EEUU por Monster, un portal de empleo que opera en Internet, cerca del 70% de los responsables del capital intelectual en las empresas considera la retención del talento como uno de los principales temas a tener en cuenta por sus organizaciones.

Respuestas

Entre las soluciones que emergen de los departamentos de Recursos Humanos, destacan los planes de desarrollo. Lo que ocurre en algunos casos, tal y como advierte Pino Bethencourt, socia fundadora de la consultora que lleva su nombre, es que "existe el peligro de que estos compromisos de desarrollo terminen en falsas promesas".

Una tendencia que identifica la mayoría de los expertos es que las nuevas ge-

neraciones valoran más las condiciones que inciden en una mejora de la calidad de vida, que, por ejemplo, un aumento en la retribución. Sin embargo, con un sistema basado en estos factores, apunta Pino Bethencourt, no se consigue motivar, "sino sólo contentar, como ocurre con las medidas encaminadas a la conciliación".

"Lo que motiva a un empleado no es que las empresas pongan unos sistemas de asistencia sanitaria, sino el contenido de trabajo, que pasa por un estilo de liderazgo", añade Bethencourt.

El papel del superior directo también es un importante factor de motivación. En este sentido, entre las conclusiones del informe de Monster, destaca la ausencia de vías de compensación a los líderes que consiguen la implicación y la motivación de sus subordinados.

Formar es reclutar

Los planes de desarrollo individuales están más enfocados a directivos y a profesionales con altos cargos. Distintas empresas -algunas con cúpulas directivas muy maduras-, elaboran itinerarios específicos para

los futuros sustitutos de los puestos importantes dentro de la compañía. Se denominan jóvenes talentos, de entre 35 y 40 años. A ellos se les acelera el aprendizaje. "Son personas que sueñan con el trabajo", afirma Bethencourt.

Para Pablo Bernat, de la firma de cazatalentos Spencer & Stuart, "las compañías que forman grandes directivos, porque lo tienen embebido en su cultura empresarial, tienen un punto a su favor a la hora de reclutar gente".

Un líder que motive e implique a sus empleados puede evitar la fuga del talento

Según un estudio de la consultora CFI Group, el *European Employee Index*, el desarrollo profesional destaca como factor clave para mantener el compromiso de los empleados más valiosos. También importa la imagen de la empresa, la valoración de los cuadros directivos, los jefes directos, la cooperación, la atmósfera laboral y las condiciones del trabajo.

Tres casos prácticos**Acciona**

La compañía elabora planes de desarrollo a medida para segmentos con unas necesidades concretas. Para los directivos, se definen planes individuales. Los cursos combinan formación presencial y online, asignando nuevas funciones o participación en proyectos, *mentoring* o *coaching* y diseño de actividades de autodesarrollo.

Gas Natural

Para la gasista, los planes de desarrollo constituyen una herramienta básica para gestionar el capital humano. Se centran en acciones de autodesarrollo y aprendizaje en el puesto para formar empleados proactivos. No se promueven 'caminos' predefinidos, sino que se pretende un modelo abierto para conseguir una flexibilidad.

Vodafone

Los planes de desarrollo en la operadora se definen por los llamados *Performance Drivers*, que representan las habilidades indispensables. La formación varía en función de cada área. Tienen itinerarios muy definidos para las áreas comerciales a través de las *Sales Academies* y, para las funciones de tecnología, se fijan otros criterios.