

TALENT4LIFE

MODELO DE MANUAL



H



R

CONTENIDOS

Presentación del Modelo de Manual Talent4LIFE	6
Introducción: ¿Está preparado para la gestión del talento?	10
Unidad 1: ¿Qué es la gestión del talento?	11
Unidad 2: Tendencias y cuestiones clave del mercado laboral	15
Unidad 3: ¿Está preparado para la gestión del talento?	17
Capítulo 1: Reclutamiento de talentos	20
Unidad 1: La “Employer Branding” y la propuesta de valor para el empleado	22
Unidad 2: Recruitment strategies for talent acquisition and the perfect recruitment process	28
Unidad 3: Adquisición de talento y creación de reservas de talento	31
Capítulo 2: Incorporación de nuevos talentos	35
Introducción	36
Unidad 1: ¿Qué es el onboarding y por qué es importante que las PYMEs lo hagan bien?	37
Unidad 2: Las 4 fases del proceso de incorporación:	42
Unidad 3: Desarrollar un programa de incorporación	45
Capítulo 3: desarrollar el talento	50
Introducción	52
Unidad 1: Estrategias de aprendizaje y desarrollo a lo largo de la vida	53
Unidad 2: Delegación de responsabilidades	60
Unidad 3: Gestión y progresión de la carrera profesional	65
Capítulo 4: hacer crecer su talento	71
Introducción	72
Unidad 1: Compromiso de los empleados y empoderamiento	73
Unidad 2: Coaching and Mentoring to Grow Staff	77
Unidad 3: Estrategias de motivación y empoderamiento	81
Capítulo 5: retener a los empleados clave	91
Introducción	92
Unidad 1: Recompensa y reconocimiento	94
Unidad 2: Técnicas de retención de empleados	99
Unidad 3: Estudios de casos: Estrategias de apoyo a la retención del personal	102



Capítulo 6: planificación de la sucesión y del despido	110
Introducción	111
Unidad 1: Planificación del enfoque de la incorporación	111
Unidad 2: El papel de la retroalimentación y las entrevistas de salida en el proceso de incorporación de las PYME	117
Unidad 3: Planificación de la sucesión	123
Capítulo 7: evaluación del desarrollo personal de Talent4LIFE	127
Conclusión	131
Bibliografía	132



AGRADECIMIENTOS

Derechos de autor © Talent4life Consortium, 2022. La atribución está bajo Cc By 3.0 que permite la mayoría de las formas de uso o reutilización de un trabajo licenciado siempre que (A) se haga el debido reconocimiento de la fuente original y la autoría, y (B) no se impongan restricciones adicionales a los usuarios posteriores.

AUTORES DEL CAPÍTULO

- Introducción: Natalie Horn (*Austria*)
- Reclutamiento de talentos: Estibaliz Etxezarra y Joseba M. Sainz De Baranda (*España*)
- Incorporación de nuevos talentos: Nóra Szuhai y András Hintya (*Hungría*) y Etienne Beardmore (*Irlanda*)
- Desarrollo del talento: Anna-Carina Mohrholz (*Alemania*)
- Cultivar el talento: Alexandria Pears y Jennifer Nolan (*Irlanda*)
- Retener a los empleados clave: Chrystalla Pachita (*Chipre*)
- Desvinculación y planificación de la sucesión: Marianne Ochsenhofer y Wolfgang Schabereiter (*Austria*)

Diseño del manual: Gary Bolger, Future In Perspective Ltd. (*Irlanda*)



PRESENTACIÓN DEL MODELO DE MANUAL TALENT4LIFE

Las empresas de todo el mundo se enfrentan a un sinfín de retos. La pandemia del COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de que las empresas se mantengan atentas a los cambios y vayan un paso por delante de la evolución del mercado. Uno de estos retos es la contratación, el desarrollo y la retención de personal con talento, que se ha visto afectado por varios acontecimientos recientes. La rapidez del entorno digital hace que sea necesario desarrollar nuevas habilidades de forma regular y pone de manifiesto la importancia del desarrollo de los empleados para adquirir estas nuevas habilidades. El cambio demográfico hacia el envejecimiento de la mano de obra hace que sea crucial contratar activamente a empleados de más de 45 años, ya que constituirán una parte cada vez mayor del mercado laboral en el futuro. La contratación de empleados de más edad es una forma de crear una plantilla sólida e integradora, mantener la competitividad y mitigar la futura escasez de mano de obra.

El proyecto Talent4LIFE tiene como objetivo mejorar el desarrollo y la retención de los empleados, con especial atención a los mayores de 45 años. En la fase inicial del proyecto se llevó a cabo un estudio empírico para investigar el estado actual de las empresas europeas en lo que respecta a la retención y el desarrollo del personal basado en la gestión del talento. Los resultados de la investigación informaron sobre la forma y el contenido de este Manual, y se destacarán varios hallazgos clave a través del mismo, sin embargo, nos gustaría hacer hincapié en un hallazgo clave que surgió en este punto; y es que “las empresas que implementaron un mayor número de procesos de gestión del talento, obtuvieron una mayor puntuación en términos de resistencia al futuro ante los cambios políticos, económicos y demográficos externos”. El informe completo de la investigación se puede encontrar en el sitio web de Talent4LIFE para una mayor lectura si se desea. El Modelo de Manual de Talent4LIFE sirve de guía sobre cómo 1.) introducir un sistema de gestión del talento 2.) por qué es importante desarrollar y retener al personal con éxito, y 3.) cómo potenciar diferentes áreas dentro de su empresa para mejorar la retención del talento. Antes de explicar qué es la gestión del talento, presentamos el contenido y la estructura de este manual.

Acerca de este Manual del Modelo Talent4LIFE

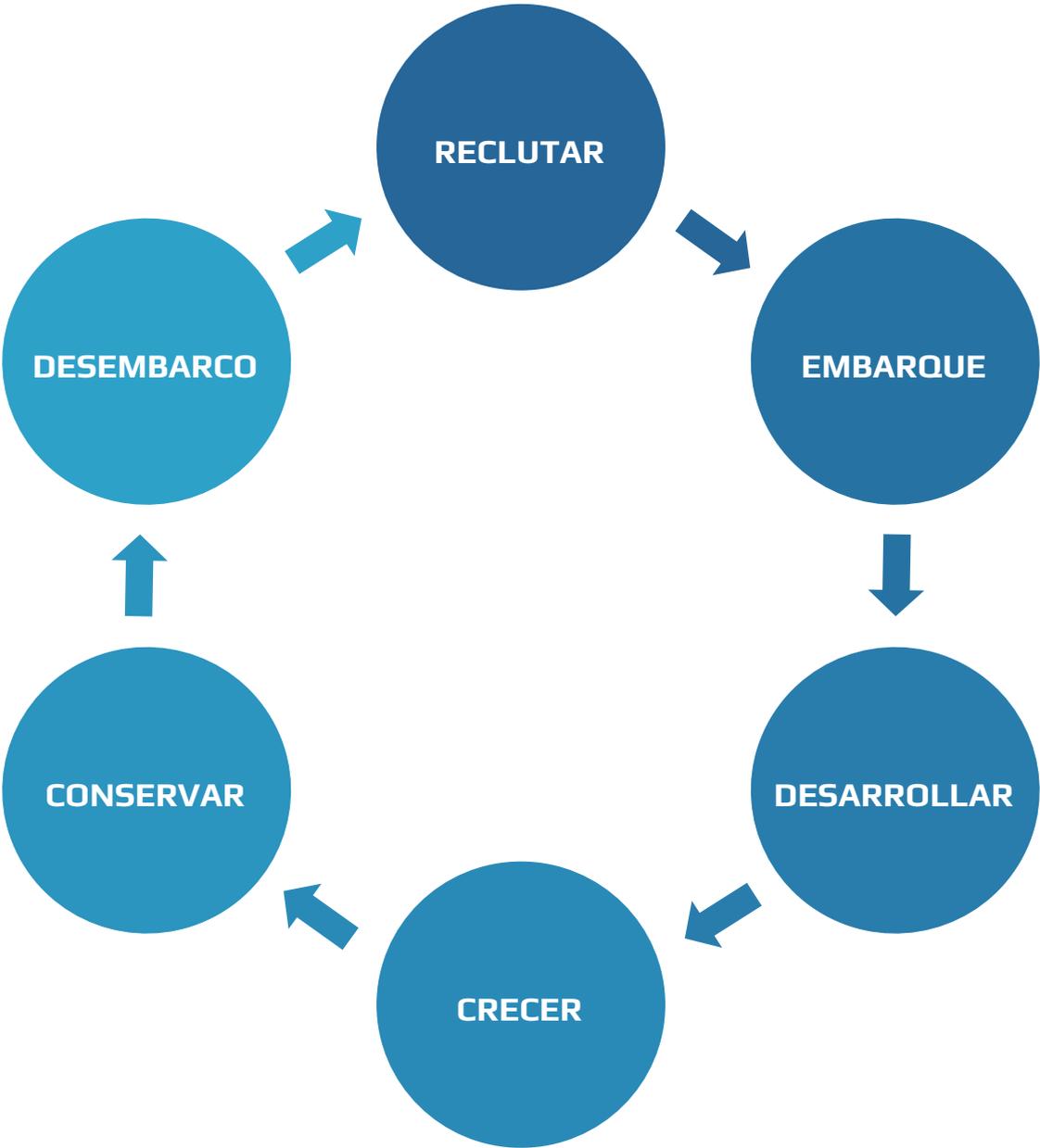
Esta guía está concebida principalmente para los profesionales de los RRHH y los propietarios de las PYMES y tiene como objetivo mejorar la retención y el desarrollo de los empleados mediante la implantación de un sistema de gestión del talento. Aunque el manual destaca consideraciones específicas en relación con los empleados de más de 45 años, está diseñado para incluir a todos los empleados, ampliando así su atractivo para empresas de todos los tamaños, sectores e industrias en Europa.

El Manual del Modelo Talent4LIFE contiene los temas más importantes del ciclo de vida del empleado desde la perspectiva de la gestión del talento. El Manual comprende seis capítulos clave que detallan los elementos básicos de un sistema de gestión del talento:

1. Contratación de talento
2. Embarque / “Onboarding”
3. Desarrollar
4. Crecer
5. Conservar
6. Planificación de la sucesión y del despido / Offboarding



Cada capítulo del Manual abarca un tema independiente de la gestión del talento, que los lectores pueden utilizar de forma aislada o navegar por los capítulos más relevantes para sus empresas. Cada capítulo incluye una breve visión general del tema y esboza herramientas y técnicas para apoyar la gestión del talento de los empleados. Se explica cómo adaptar el enfoque adecuado para su empresa y se ofrecen consejos y estrategias para aplicarlo.



1. Reclutar

El proceso de contratación es el primer paso en el proceso de gestión del talento. Este paso puede ser ya un reto para las PYME, ya que no disponen de tantos recursos como las grandes empresas. En esta sección exploramos los aspectos clave del proceso de contratación y la importancia de la marca de empleador. Ofrecemos una estrategia de contratación en la que basarnos.

2. Embarque

El proceso de incorporación es ya la primera prueba para la empresa. Los empleados llegan a conocer la empresa y comprueban si ésta cumple sus promesas (por ejemplo, ¿los beneficios corporativos están integrados en la vida diaria?). Los nuevos empleados llegan a conocer su entorno de trabajo, sus compañeros y la estructura de la empresa. Es fundamental poner en marcha un proceso de incorporación fluido para que los nuevos empleados entiendan perfectamente lo que se espera de ellos.

3. Desarrollar

El desarrollo de los empleados es el núcleo de la gestión del talento y la retención del personal. En el difícil mercado laboral actual, es importante retener el talento dentro de la empresa, ya que la búsqueda de nuevos empleados es costosa y requiere mucho tiempo. Es esencial formar y desarrollar a los empleados para garantizar una productividad continua. Esto es especialmente relevante para los trabajadores de más de 45 años, ya que suelen tener conocimientos y experiencia, pero pueden tener dificultades con los avances actuales, como la digitalización.

4. Crecer

La sección Crecer está estrechamente relacionada con la sección anterior Desarrollar. Ambos capítulos se centran en el desarrollo de los empleados. Mientras que Desarrollar refleja la perspectiva del empresario, Crecer se centra en la perspectiva del empleado. Crecer consiste en asumir más responsabilidad y un trabajo más avanzado. Como empleado, ¿a dónde quiero llegar?

5. Conservar

En la fase de retención del talento, los empleados se comprometen con la empresa a largo plazo y permanecen en ella. La retención del talento incluye el desarrollo personalizado del mismo y el paquete completo que la empresa ofrece a sus empleados. Lo ideal es que las inversiones mutuas de los empleados y las empresas para las que trabajan conduzcan al éxito personal y organizativo.

6. Planificación de la sucesión y del despido

No sólo es importante ofrecer un buen ambiente de trabajo a los empleados, sino también una estrategia profesional de salida cuando un empleado se marcha. Tanto si un empleado dimite, se jubila o se le rescinde el contrato, una salida compasiva siempre abonará a la empresa y sus valores. Si un empleado se va en un entorno feliz, es más probable que vuelva más tarde con mejores habilidades. Cuando un empleado vuelve, se reincorpora al ciclo de vida del empleado en la fase de contratación.





El Manual también incluye la Evaluación del Desarrollo Personal Talent4LIFE, un instrumento específico desarrollado para la retención del personal. Basándose en el típico cuadro de mando integral utilizado para el desarrollo estratégico de las empresas, la Evaluación del Desarrollo Personal Talent4LIFE es una nueva herramienta que puede utilizarse para evaluar el talento dentro de una empresa equilibrando las necesidades y requisitos del empleador con cada empleado. La Evaluación de Desarrollo Personal Talent4LIFE identifica las carencias de habilidades y competencias relacionadas con el puesto de trabajo, permitiendo a los empleados desarrollarse según sus necesidades específicas y las de la empresa. Esto ayuda a las empresas a cerrar las brechas de habilidades de una manera proactiva, estratégica e inclusiva.

Las unidades de este capítulo introductorio pretenden concienciar sobre la sensibilidad a la edad y la gestión de la generación dentro de la empresa. El capítulo ofrece una visión general de las principales tendencias del mercado laboral y de los problemas que experimentan las empresas, y concluye con un breve cuestionario de autoevaluación “¿Está usted preparado para la gestión del talento?”, cuyo objetivo es concienciar sobre los componentes de la gestión del talento. En él se pone de manifiesto que la implantación de un sistema de gestión del talento suele llevar mucho tiempo y requiere un esfuerzo importante por parte de las PYME, pero es muy beneficioso para su empresa en cuanto a su capacidad de respuesta ante los retos actuales y futuros del mercado laboral. El desarrollo de sus empleados acaba siendo rentable, ya que añade valor al trabajo que realizan y beneficia directamente a su empresa.

INTRODUCCIÓN:

¿Está preparado para la gestión del talento?

*“El crecimiento y el desarrollo de las personas
es la más alta vocación del liderazgo.”*
- Harvey S. Firestone (Cook, 2017)

UNIDAD 1: ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO?

Hay muchas definiciones del término “talento” y “gestión del talento” y las empresas pueden preferir utilizar sus propias interpretaciones, sin embargo, es útil comenzar con una definición amplia que utilizaremos para los fines del Manual del Modelo Talent4LIFE.

- **El talento** se refiere a los individuos que pueden marcar una diferencia significativa en el rendimiento de la organización. Esto puede ser a través de su contribución inmediata o, a largo plazo, alcanzando sus niveles más altos de potencial.
- **La gestión** del talento es la atracción sistemática, la identificación, el desarrollo, el compromiso, la retención y el despliegue de aquellos individuos que son de especial valor para una organización. Esto puede ser por su alto potencial o porque cumplen funciones críticas. (CIPD, 2021)

Un sistema de gestión del talento es un enfoque global que implica a toda la empresa para mantenerla ágil y con capacidad de respuesta ante los retos actuales y futuros. Un enfoque convencional de gestión del talento puede centrarse únicamente en el desarrollo de los trabajadores de alto rendimiento, que representan entre el 3 y el 10% de los empleados de una empresa. En cambio, un sistema de gestión del talento inclusivo reconoce que las empresas no pueden permitirse invertir sólo en una minoría de su plantilla, sino que reconoce las habilidades y el talento de todos los empleados. Los sistemas de gestión del talento inclusivo definen el “talento” como la capacidad que tiene cada empleado contratado y que contribuye al éxito de la empresa, y su objetivo es crear una plantilla motivada que permanezca en la empresa a largo plazo. Una forma de aplicar un sistema inclusivo y sensible a la edad y retener al personal es la aplicación de un sistema de gestión del talento inclusivo. Los resultados de nuestro **informe de investigación empírica** pusieron de manifiesto la importancia de las prácticas de RRHH para que las empresas estén preparadas para el futuro. La base de un sistema de gestión del talento inclusivo puede dividirse en los tres pilares siguientes:

- La estrategia de la empresa: dar la dirección
- La cultura de la empresa: preparar el terreno
- Prácticas de RRHH: implementación de procesos de personal (von Hehn, 2016).



ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

La gestión del talento es “el proceso estratégico y metódicamente organizado para incorporar el talento adecuado y ayudar a los empleados a desarrollar sus capacidades óptimas, teniendo en cuenta los objetivos de la organización” (Ghosh, 2021). Esto significa que la gestión del talento es el enfoque estratégico de una empresa para atraer, contratar, gestionar y retener a los empleados que poseen el talento necesario para alcanzar y mantener el éxito. Las empresas dependen del talento de sus empleados para alcanzar su visión y sus objetivos. Para ir en la dirección correcta, es imperativo que las empresas tengan una filosofía de gestión del talento claramente definida como parte de su estrategia. Esta filosofía de gestión del talento debe ser el principio rector que dicte cómo las empresas contratan, gestionan y retienen estratégicamente su talento y cómo se toman todas las decisiones importantes “relacionadas con el talento” (Fessas, 2016).

La gestión estratégica del talento tiene dos beneficios principales: en primer lugar, la cobertura de los puestos críticos para el éxito mediante el registro sistemático del potencial en la empresa y los esfuerzos de retención. En segundo lugar, la profesionalización del trabajo del personal y el cambio de la cultura de gestión hacia una cultura de apoyo (Nagler, 2018). Como tal, el concepto de gestión del talento implica un proceso holístico y continuo en la gestión de las habilidades y competencias de los empleados dentro de una empresa. Esto significa ir más allá de la contratación del candidato adecuado para explorar sus cualidades e invertir en su desarrollo posterior. Con los rápidos cambios en las tendencias empresariales surge la necesidad de trabajadores con nuevas habilidades especializadas, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas funciones y tareas. (von Hehn, 2016, p. 185).

CULTURA EMPRESARIAL

A través de diferentes valores y normas sociales, las empresas y los individuos interactúan entre sí y dan forma a la cultura del trabajo y la gestión. La cultura empresarial debe proporcionar un entorno de trabajo abierto e inclusivo. Esto requiere una actitud apreciativa de los directivos hacia los empleados, así como la capacidad de dar una retroalimentación clara y continua para impulsar el desarrollo de los empleados (Hehn, 2016, pp. 4-8). Este liderazgo inclusivo es un modelo de gestión basado en el respeto y la diversidad. Los líderes inclusivos permiten que los individuos diversos alcancen su máximo potencial y aprovechen sus diferentes habilidades para crear equipos sólidos, eficientes y cohesionados (Fundación Adecco, 2021).

Los líderes de equipo son las figuras ejecutivas estratégicas de la empresa: se enfrentan al reto de romper las zonas de confort y crear un ambiente abierto y empático. Los líderes exitosos adoptarán la diversidad generacional, de modo que no solo se respete, sino que sea positiva para todas las personas y departamentos (ieFoundation, 2017). Es importante formar a los líderes para que integren a cada persona como un miembro sólido de su equipo, fomentando sus talentos individuales para que contribuyan de forma útil y activa a la misión del equipo y de la empresa.

Se supone que la cultura corporativa apoya la apertura y la capacidad de aprendizaje de los empleados. En cuanto a la formación interna, la práctica diaria es clave para adquirir los conocimientos necesarios (Nemzeti Tehetség Központ, 2020), lo que pone de manifiesto la importancia de una cultura corporativa abierta para fomentar un buen entorno de aprendizaje. La consideración de diferentes factores directos e indirectos (por ejemplo, las bajas tasas de solicitantes debido a los cambios demográficos o la implementación de nuevas tecnologías) dentro de la estrategia de gestión del talento permite una acción sostenible y proactiva (Hehn, 2016, pp. 8-10). Una empresa altamente adaptable con un sistema de gestión del talento que funcione bien está bien situada para dominar los retos actuales y futuros, como la evolución demográfica actual y la falta de mano de obra cualificada

PRÁCTICAS DE RRHH

Las prácticas de RRHH son una parte esencial de la gestión de recursos humanos (GRH). Muchos estudios han demostrado la influencia de la gestión de recursos humanos y las prácticas de RRHH en el rendimiento y el éxito de las organizaciones (por ejemplo, Katou, 2017). La correlación entre las prácticas de mejora de los RRHH y el rendimiento organizativo se produce al examinar las pymes (Rauch y Hatak, 2016). Nuestro estudio de investigación empírica descubrió que la preparación para el futuro de una empresa depende de sus prácticas de RRHH y de gestión del talento: cuantas más prácticas se implementen (por ejemplo, coaching, mentoring, rotación de puestos, job shadowing, planificación de la sucesión, etc.), más preparada estará la empresa para el futuro. Dado que las grandes empresas utilizan más prácticas de gestión del talento que las PYMES, están estadísticamente más preparadas para el futuro que las PYMES. En cuanto a la gestión del talento, es importante señalar que la gestión del talento no es sólo un nuevo término para la gestión de los recursos humanos (GRH), sino que la GRH es una parte de la gestión del talento.

GESTIÓN DE LA GENERACIÓN

Una plantilla multigeneracional está compuesta por personas de varias generaciones. A medida que aumenta la duración media de la vida, la gente opta por trabajar más allá de la edad típica de jubilación. El mercado laboral actual presenta una gran diversidad de edades, y ya es habitual que en las empresas trabajen codo con codo empleados que representan a cuatro o cinco generaciones. Estos grupos generacionales suelen definirse como:

- Generación Silenciosa - nacidos entre 1928 y 1945
- Baby Boomers - nacidos entre 1946 y 1964
- Generación X - nacidos entre 1965 y 1980
- Millennials (Generación Y) - nacidos de 1981 a 1996
- Generación Z - nacidos entre 1997 y 2012

La presencia de múltiples generaciones amplía la reserva de talento disponible y cambia su demografía. Sin embargo, muchos empleadores no se han centrado en sacar provecho de ello. Para implantar una estructura empresarial inclusiva e intergeneracional, es crucial tener en cuenta las necesidades de las distintas generaciones. Centrarse en una sola generación puede tener un impacto negativo en la cultura laboral. Los empleados más jóvenes están acostumbrados a la rápida evolución de la tecnología y a adaptarse a los cambios que ésta impulsa. Por el contrario, los empleados más maduros tienen conocimientos procedentes de la duración de su experiencia que pueden orientar la toma de decisiones. La colaboración de la innovación fresca con la sabiduría de la experiencia aporta una mayor productividad a las empresas. Los equipos de generaciones mixtas con condiciones marco adaptadas son más innovadores y resuelven mejor los problemas. (Reiner et al., 2020, pp. 223-225).

Los empleados de más de 45 años suelen enfrentarse a barreras diferentes a las de los trabajadores más jóvenes. Sus cualificaciones y habilidades pueden parecer anticuadas, y su motivación y satisfacción laboral pueden ser muy diferentes a las de un trabajador más joven. Sin embargo, los empleados mayores tienen mucho que aportar al éxito de una empresa. Sus conocimientos y su compromiso pueden contribuir sustancialmente al crecimiento económico y a la productividad. Cuando los empleados de más de 45 años se ven a sí mismos como activos valiosos para el equipo, están dispuestos a contribuir más. Cuando se les dota de los conocimientos necesarios, los trabajadores de más edad tienen más probabilidades de estar motivados para seguir trabajando más allá de la edad de jubilación. Los estudios indican que los empleados bien formados, que se sienten valorados, tienen más probabilidades de quedarse: los empleados altamente cualificados tienden a trabajar incluso después de recibir una pensión (Comisión Europea, 2016).

Si todos los grupos de edad y de población están incluidos en la vida laboral, la sociedad también puede beneficiarse. Encontrar un puesto de trabajo suele ser un gran reto, especialmente para las personas mayores, y perder el empleo después de los 45 años puede dar lugar a menudo a un desempleo de larga duración (Bundesministerium für Arbeit, 2021). Reconocer el talento, la experiencia, los conocimientos y las habilidades de cada empleado, independientemente de su edad, es fundamental para cualquier empresa (ieFoundation et al., 2019).

En resumen, la gestión del talento es un enfoque estratégico que puede ayudar a las PYME a evolucionar y potenciar su resistencia, productividad y capacidad de adaptación para afrontar y aprovechar los cambios de la economía y los avances tecnológicos. Además, la gestión de habilidades incluida en un sistema de gestión del talento ayuda a los empleados a mejorar sus competencias y a desarrollar habilidades prácticas y especializadas. Al aprender nuevas habilidades relevantes, los trabajadores se ajustan mejor a las necesidades del mercado laboral y pueden adaptarse a los cambios provocados por los avances tecnológicos y la digitalización. Una gestión del talento inclusiva y sensible a la edad puede contribuir a los resultados económicos de las empresas en general y posicionarlas para afrontar mejor los avances y el impacto de la transformación digital. A largo plazo, las empresas que utilizan un enfoque de gestión del talento suelen ser más sostenibles y competitivas.



UNIDAD 2: TENDENCIAS Y CUESTIONES CLAVE DEL MERCADO LABORAL

Las tendencias mundiales tienen una influencia considerable en las empresas, como ha demostrado la pandemia COVID-19. La pandemia ha hecho avanzar considerablemente la digitalización. El trabajo a distancia y las reuniones virtuales pasaron a formar parte de la actividad diaria y las empresas se adaptaron para mantener la productividad y el bienestar de los empleados durante la pandemia. Aunque el trabajo a distancia no esté presente de forma tan amplia como durante la pandemia: “el trabajo a distancia está aquí para quedarse” (Zahidi, 2020). La necesidad de habilidades digitales y el desarrollo de nuevas habilidades, es ampliamente reconocida: “Con una innovación tan rápida y global, los profesionales deben tener sólidas habilidades de gestión empresarial que incluyan la capacidad de identificar e implementar tecnologías internacionales para ayudar a las empresas en todo el mundo” (D’Amore-McKim School of Business, 2018).

Ya sean grandes o pequeñas, las tendencias influyen no sólo en los actores grandes y globales, sino también en las pequeñas empresas locales. Existe un claro cambio en las competencias buscadas a nivel mundial. Las investigaciones muestran que el 50% de los empleados necesitarán recapacitar de aquí a 2025. Esto incluye habilidades de autogestión como el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad (Foro Económico Mundial, 2021).

La alfabetización digital es ya un requisito para la mayoría de los empleados. Hoy en día, los empleados se comunican con sus colegas, socios externos y clientes a través de herramientas de comunicación digital. La alfabetización digital se ha convertido en un requisito para la empleabilidad, que afecta especialmente a las generaciones mayores. Los empleados de más edad no habrán crecido con dispositivos digitales y, por tanto, puede que tengan que ponerse al día. Los cambios en las exigencias del mercado laboral avanzan a un ritmo tan rápido que los contenidos de la formación apenas pueden adaptarse (Stohr, et al., 2021). Es crucial implantar estructuras que apoyen el desarrollo continuo de los empleados, así como una cultura corporativa que fomente el intercambio constante entre los empleados. Este intercambio permite a las personas mejorar tanto las habilidades duras como las blandas. Para saber más sobre el desarrollo de las habilidades de sus empleados, se recomienda leer y tener en cuenta el capítulo 3 de este Manual: *Desarrollar*



Cómo hacer frente a las tendencias

No se trata solo de adaptarse a tendencias como la digitalización, sino también de tener una opinión corporativa sobre las tendencias sociales. Esto puede influir en su posición como empresa y en la forma en que otros (por ejemplo, empleados, clientes y otras partes interesadas) perciben a su empresa. Una buena reputación aumenta la fidelidad de los empleados y la retención del personal.

Las acciones que se perciben negativamente, darán a su empresa una reputación negativa y puede ser muy difícil quitarse una mala reputación. Por ejemplo, la empresa suiza Nestlé es un gran actor a nivel mundial. A mediados de la década de 1970, se dirigía a las madres de los países del tercer mundo con fórmulas para bebés y las animaba a utilizarlas en lugar de la leche materna. Su enfoque tan controvertido y asertivo con las madres fue muy criticado, con acusaciones de que sus acciones daban lugar a bebés menos sanos e incluso contribuían a la muerte de niños pequeños. (Andrei, 2021; Mattera, 2021).

En el lado positivo del espectro, la empresa de jabones y productos para el cuidado de la piel Dove decidió adoptar el movimiento de positividad corporal y promover la confianza en uno mismo y una imagen corporal positiva en su publicidad. De este modo, la marca creó inteligentemente una asociación entre sus productos y la "belleza real". La empresa se beneficia de la promoción de un movimiento social, y ese puede ser también tu objetivo. Es usted quien debe decidir qué representa su empresa. Sea consciente de que toda decisión de representar valores y asumir movimientos sociales o no puede tener sus consecuencias, tanto positivas como negativas. Tu huella digital puede permanecer indefinidamente, por lo que es importante considerar cuidadosamente el tipo de mensaje y la personalidad de la empresa que quieres transmitir.

UNIDAD 3: ¿ESTÁ PREPARADO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO?

Un sistema de gestión del talento no puede implantarse de la noche a la mañana. El éxito de la implantación de un sistema de gestión del talento requiere un gran esfuerzo y compromiso por parte de toda la empresa, especialmente de la dirección. Como se ha introducido al principio, la gestión del talento es crucial para el éxito empresarial y el futuro del trabajo. Influye positivamente en el rendimiento de la empresa y garantiza su continuidad:

'Los encuestados de las empresas con una gestión del talento muy eficaz tienen seis veces más probabilidades de declarar un mayor rendimiento total para los accionistas (TRS) que los competidores, frente a los de las empresas con una gestión del talento muy ineficaz' (Mugayar-Baldocchi, et al., 2021).

Por un lado, se necesita tiempo y un esfuerzo planificado para implantar diversas prácticas en la empresa para desarrollar un sistema de gestión de talentos con éxito; la importancia de las prácticas de RRHH para que las empresas estén preparadas para el futuro ya se ha destacado en este capítulo. Por otra parte, una empresa y su personal deben tener una mentalidad abierta y estar dispuestos a tomar algunas medidas serias para cambiar la cultura corporativa si es necesario. Los cambios podrían incluir la estructura de la comunicación, por ejemplo, estableciendo bucles de retroalimentación bidireccionales, así como las prácticas de RRHH desde la contratación hasta los procesos de retención y salida de la empresa.



Entonces, ¿está usted preparado para la gestión del talento?

Hemos creado un breve cuestionario de autoevaluación para identificar hasta qué punto está usted preparado para la gestión del talento. Consta de doce sencillas preguntas relacionadas con la gestión del talento a las que se puede responder con un sí o un no. Complete el cuestionario, luego sume su puntuación y consulte la hoja de resultados para determinar los próximos pasos en su camino hacia la gestión del talento inclusivo.

PREGUNTA	SÍ	NO
1. ¿Está preparado para involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones?		
2. ¿Está preparado para asignar responsabilidades a su personal?		
3. ¿Considera que su personal es tan importante para el éxito de su empresa como las cifras de ventas?		
4. ¿Está preparado para establecer bucles de retroalimentación bidireccionales e incorporar las opiniones de sus empleados?		
5. ¿Desea establecer un sistema de comunicación para mejorar la comunicación entre sus empleados?		
6. ¿Está preparado para aplicar prácticas que mejoren la transferencia de conocimientos y la comunicación entre los empleados?		
7. ¿Está dispuesto a invertir mucho esfuerzo en el desarrollo de sus empleados según sus necesidades y las de la empresa?		
8. ¿Está preparado para implicar no sólo a sus empleados en puestos clave, sino a toda su plantilla en las acciones de desarrollo?		
9. ¿Está preparado para registrar las habilidades necesarias para los puestos de sus empleados y crear perfiles de trabajo?		
10. ¿Está dispuesto a tener en cuenta las necesidades y exigencias de sus empleados (por ejemplo, respeto y valoración, permitir la conciliación de la vida laboral y familiar, acuerdos de trabajo flexibles)?		
11. ¿Está dispuesto a realizar esfuerzos importantes para retener al personal de más de 45 años?		
12. ¿Está dispuesto a realizar esfuerzos importantes para desarrollar el personal de más de 45 años?		



Hoja de resultados

Para llegar a un resultado, cuente el número de preguntas que ha respondido con un “no”.

0-2 preguntas contestadas con “no”

Perfecto, ¡está listo para sumergirse en la gestión del talento! Elige una sección con la que quieras empezar y comienza a mejorar la retención de tu personal (especialmente de los mayores de 45 años) utilizando la gestión del talento.

3-4 preguntas respondidas con un “no”

Antes de comenzar con la implantación de un sistema de gestión de talentos, eche un vistazo a sus ventajas. Tendrá que esforzarse en la implantación y puede que tenga que cambiar su cultura corporativa más de lo que desea. Sea lo más abierto posible si desea implantar con éxito un sistema de gestión del talento y retener a su personal.

5 o más preguntas respondidas con un “no”

Si ha respondido a más de cinco preguntas de la autoevaluación con un “no”, reconsidere sus objetivos. El enfoque de la gestión del talento puede no ser el adecuado para su empresa en este momento, ya que no es una solución rápida para retener al personal sin esfuerzo y voluntad de hacer cambios. Necesita estar preparado y abierto a realizar cambios en su empresa para alcanzar el objetivo de retención de personal propuesto en este Manual. Si cree que está preparado para implantar un sistema de gestión del talento y/o mejorar las partes relevantes de su empresa, continúe con este Manual, y recorra los capítulos de su elección y sus unidades.

¿Y ahora qué?

Este capítulo le ha proporcionado una buena visión general de lo que es la gestión del talento y sus beneficios. Ahora debería ser consciente de:

- Objetivos de un sistema de gestión del talento
- La importancia de la gestión generacional y la inclusión de las generaciones mayores
- Las ventajas de introducir un sistema de gestión del talento
- El esfuerzo requerido y los beneficios para la retención del personal de la implementación de la gestión del talento

El siguiente paso es leer y utilizar el Modelo de Manual Talent4LIFE como desee. Puede seguir el orden lógico de los capítulos, tal y como se define en el proceso de gestión del talento: desde la contratación hasta el despido, o puede entrar y salir de los capítulos en función de las necesidades de su empresa y del punto en el que se encuentre en su viaje de gestión del talento.

“Lo más difícil es empezar. Una vez que te quitas eso de encima, el resto del viaje te resultará mucho más fácil”

- Simon Sinek

CAPÍTULO 1: Reclutamiento de talentos

“Adquirir el talento adecuado es la clave más importante para el crecimiento. La contratación era -y sigue siendo- lo más importante que hacemos.”

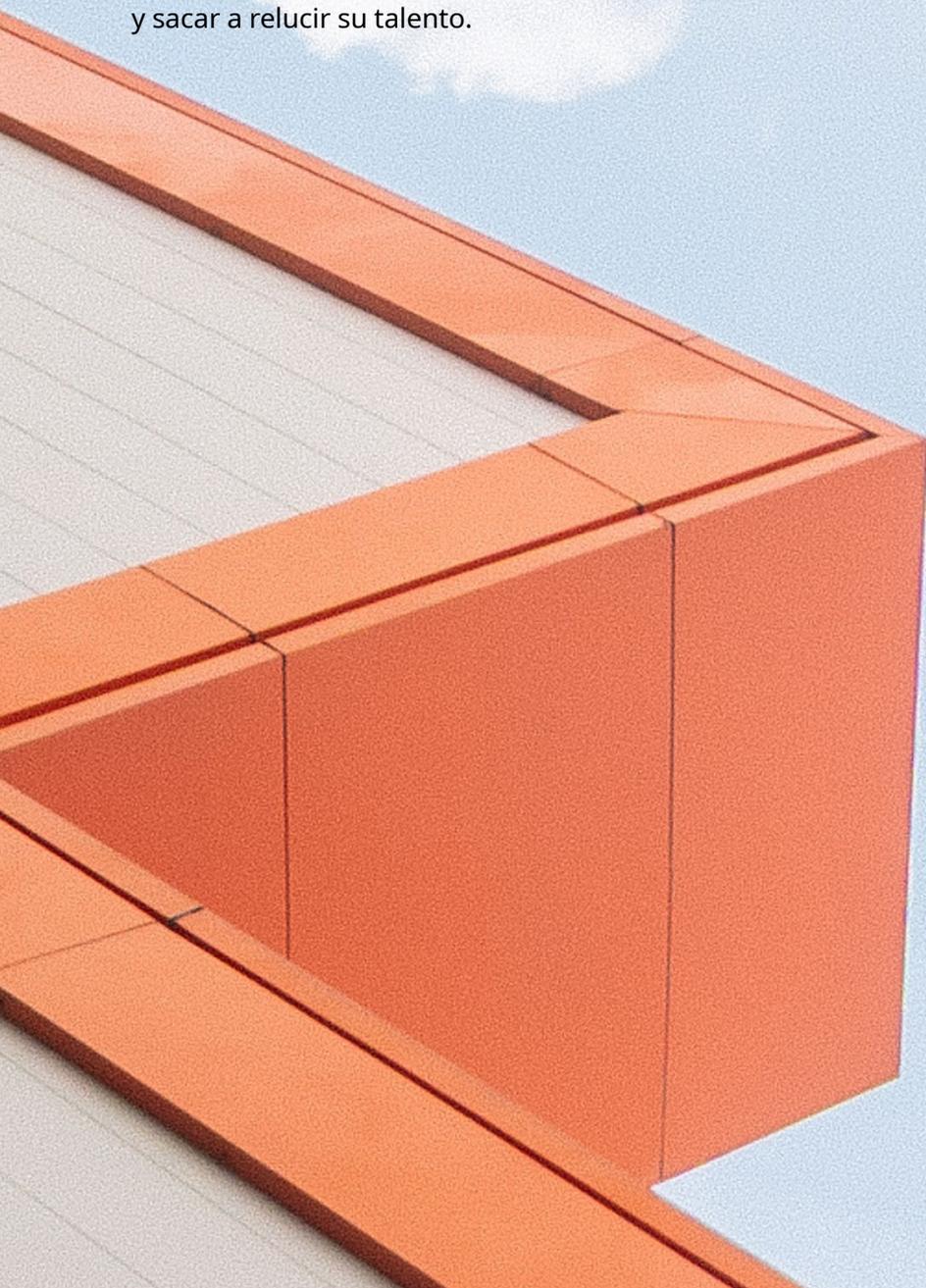
- Marc Bennioff

En este capítulo, exploramos el primer paso del proceso de gestión del talento. A lo largo de las tres unidades que componen este capítulo veremos los aspectos clave de la captación de talento en una empresa.

En la primera unidad, introducimos el concepto de marca del empleador (EB) y la propuesta de valor del empleado (EVP). Examinaremos las diferencias entre la EB y la PVE y mostraremos ejemplos de cada una de ellas en diferentes empresas mundiales. También estudiaremos el employer branding en las PYMES y cómo pueden trabajarlos las empresas más pequeñas.

En la segunda unidad, nos centramos en los procesos de contratación para la adquisición de personas con talento, y también veremos cómo sería el proceso de selección "perfecto". Definimos y diferenciamos los términos "contratación" y "adquisición de talento". A continuación, evaluamos los pasos que debe seguir una empresa durante el proceso de selección, incluyendo el uso de herramientas que pueden ayudar en cada paso. Por último, esbozamos nuestros seis consejos para crear una buena experiencia para el candidato y que debería permitir un proceso de selección 'perfecto'.

En la tercera y última unidad, explicaremos qué es la captación de talento y pondremos la situación actual en relación con la "guerra por el talento" y la búsqueda del mismo dentro de las PYMES. Trataremos consejos sobre cómo una PYME puede atraer el talento y también compartiremos una serie de pautas a seguir para encontrar el talento sin explotar dentro de su empresa. Esto nos llevará a una serie de indicadores que las empresas pueden utilizar para evaluar el talento de los empleados. Por último, exploraremos los indicadores sobre cómo obtener el máximo potencial de los trabajadores y sacar a relucir su talento.



UNIDAD 1: LA “EMPLOYER BRANDING” Y LA PROPUESTA DE VALOR PARA EL EMPLEADO

En esta unidad, abordaremos el Employer Branding y cómo utilizarlo para la gestión del talento. Comenzaremos abordando el concepto de Employer Branding y PVE desde una perspectiva general, mostrando ejemplos de grandes empresas. A continuación, tomaremos esta estrategia y la adaptaremos a las PYME. En primer lugar, nos gustaría definir las diferencias entre el Employer Branding y la Propuesta de Valor para el Empleado (PVE).

Según “About All Things Talent”, una comunidad de profesionales de Recursos Humanos apasionados por la contratación y los recursos humanos, “el employer branding es un conjunto de razones persuasivas por las que la marca es “un gran lugar para trabajar”, en cambio la PVE es un conjunto de pasos concretos que la empresa ha dado para hacer realidad lo anterior”. En pocas palabras, la marca de empleador es una promesa que se cumple a través de la PVE, que actúa como una contabilidad objetiva de los puntos fuertes y las oportunidades de la empresa. La PVE de una empresa es lo que la hace popular. Por eso es importante analizarla para poder definir los puntos fuertes y débiles y utilizarlos para construir una marca de empleador sólida en consecuencia”.

Todo el mundo habla del employer branding en las empresas, pero ¿hasta qué punto es importante tener un buen employer branding en nuestra empresa? Según Manu Romero (Romero 2017), fundador de Departamentodefelicidad.com, y su artículo “Employer Branding: Qué es, Estrategias, Empresas y KPI”, explica que hay que dar un paso adelante y valorar mucho la marca empleadora de nuestra empresa porque hay que conseguir una marca fuerte que haga que los más talentosos quieran trabajar en nuestra empresa y, lo que es más importante, que haga que los mejores talentos de nuestra empresa quieran quedarse.

Las nuevas generaciones son muy exigentes y críticas a la hora de elegir la empresa en la que quieren trabajar. Gracias a las modernas instalaciones, pueden conocer la empresa, sus clientes, sus futuros compañeros, opiniones de antiguos empleados, eventos a los que asiste, opiniones de clientes, etc. con un solo clic. Por eso, cualquier detalle es importante y decisivo para ellos a la hora de elegir una empresa sobre otra. Además, la marca de talento desarrolla internamente el compromiso, la motivación y la satisfacción en el trabajo y debe ayudar a crear una conexión entre los valores personales y la cultura de la empresa.

Toda empresa tiene una marca de empleador, aunque no se haya trabajado intencionadamente en ella. La marca de empleador tiene que ver con la primera impresión que tenemos de una empresa y su reputación. Por lo tanto, es importante analizar la marca de empleador y comprender qué imagen de la empresa está proyectando al conjunto de talentos que espera atraer a su empresa.

Los ocho pasos que se exponen a continuación muestran cómo puede desarrollar y promocionar estratégicamente su marca de empleador entre su grupo de talentos:

1. Formar un equipo responsable

Cuando se decide construir una estrategia de marca de empleador, es importante considerar cuidadosamente el equipo que la analizará, definirá y promoverá. Le aconsejamos que cree un equipo multidisciplinar formado por empleados de recursos humanos, marketing y comunicación. Es importante que los miembros del equipo entiendan y estén totalmente alineados con la estrategia corporativa. Si trabaja en una PYME, elija empleados que defiendan los valores y la estrategia de la empresa e invítelos a formar parte de su equipo.

2. Defina a sus interlocutores

Uno de los pasos más importantes es identificar los grupos de interés o stakeholders para diseñar las estrategias y acciones a realizar. Estos grupos, principalmente suelen ser empleados de la empresa, proveedores, sindicatos, clientes o medios de comunicación. Es importante que a la hora de definir y preparar las acciones a realizar, éstas respondan a los grupos que son de interés para su empresa.

3. Analizar la situación actual

Es importante que antes de empezar a trabajar en la Marca Empleadora se entienda la situación actual en la que se encuentra la empresa, dónde está y hacia dónde se quiere ir. En este punto Manu Romero (Romero, 2017) nos dejó algunas preguntas clave para entender mejor estas situaciones.

- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Dónde nos encontramos y hacia dónde queremos ir?
- ¿Qué valores y cultura le definen?
- ¿Qué piensan sus empleados de su empresa?
- ¿Qué se dice en Internet sobre ti (foros, redes sociales, blogs, rankings)? .

4. Establecer objetivos

Uno de los pasos clave es establecer los objetivos. Hay que conocer los objetivos que están alineados con la estrategia de la Marca de Empleador. Hay que pensar en los objetivos que la empresa quiere alcanzar, y en base a estos objetivos, pensar en las acciones que se van a llevar a cabo y cómo se van a ejecutar esas acciones.

5. Desarrollar la "Propuesta de Valor para el Empleado"

Según Manu Romero (Romero, 2017), el centro de su patrón de marca debe ser la propuesta de valor para los empleados. Esto no es más que una definición clara de lo que ofreces a tus futuros y actuales empleados, por qué un empleado debería trabajar para tu empresa y no para un competidor y qué hace que tu empresa sea única. Es importante definir los atributos que le diferencian de la competencia y hacen que trabajar en su empresa sea una propuesta única y atractiva.

6. Elegir los canales de comunicación

Los grupos de interés de su empresa se han definido previamente. Tienes que pararte a pensar en qué canales utilizas actualmente para llegar a esos grupos de interés y en qué medida son relevantes. Piensa más allá de las redes sociales para ser totalmente inclusivo a la hora de comunicar tu mensaje.

7. Planificar las acciones

Si todos los pasos anteriores se han realizado correctamente, es el momento de empezar a planificar las acciones en torno a su marca de empleador. Las acciones internas implican a los empleados que actualmente trabajan en su empresa y las acciones externas se centrarán en los empleados que puedan incorporarse a la empresa en el futuro.

8. Detallar los KPI, los mecanismos de medición y evaluación

Por último, es importante medir los objetivos que hemos establecido y definir indicadores clave de rendimiento (KPI) con cada objetivo. Los KPI son resultados medibles predeterminados vinculados a los objetivos clave de la empresa. Un ejemplo en un equipo de ventas podría ser alcanzar determinados volúmenes de ventas de un producto concreto cada mes; para el equipo de RRHH podría ser el número de nuevas contrataciones o los índices de rotación de personal. El uso de KPIs le permitirá ver el progreso que la empresa está haciendo en objetivos específicos y romper y superar cualquier barrera para alcanzarlos.

A continuación, se presentan algunos ejemplos prácticos de Employer Branding en acción dentro de grandes empresas globales:

Google

Cuando la gente piensa en la mejor empresa para trabajar, Google es un nombre que ocupa un lugar destacado en las listas de muchas personas, y no es sin razón. Google no deja de forjar su reputación como empleador de primer orden. El gigante tecnológico siempre está comunicando su filosofía de trabajo y los beneficios sociales y facilidades que ofrece (transporte gratuito, atención médica, vacaciones extra, asesoramiento legal, formación, salas de descanso y ocio, gimnasio, etc.). Lo más destacable de Google es la forma en que selecciona el talento, siendo las personas que mejor encajan en su cultura el centro de su proceso de selección de personal.

Vídeo: El vídeo muestra una visión de la primera semana de una nueva contratación en Google

Heineken

Heineken destaca por sus originales técnicas a la hora de atraer y retener el talento. Sus vídeos "Go to places" se comunican con los empleados potenciales y actuales y con sus clientes y presentan mensajes como "En Heineken puedes diseñar tu propia carrera profesional", "Trabajas en la mejor empresa del mundo, ¡somos creativos y divertidos!" O "¿Sabías que ofrecemos más de 250 cervezas en más de 70 países, somos la mejor cervecera del mundo?". Transmiten una visión realista de la cultura de la empresa con el objetivo de atraer el talento y conseguir que las personas que vean el vídeo respiren la marca.

[Vídeo 1](#): muestra las diferencias entre los candidatos y lo que piensa Heineken como empresa.

[Vídeo 2](#): destaca cómo funciona el proceso de contratación de Heineken.

IKEA

¿Cómo se innova en la selección de talentos? Esta es una pregunta que quizá se responda mejor con el siguiente ejemplo de IKEA. La clave de la estrategia de esta empresa radica en la pasión compartida por el mobiliario del hogar. "Ayudando a nuestros clientes a construir un buen hogar, podemos contribuir a mejorar su vida cotidiana", afirma Lars-Erik Fridolfsson. También comenta que "los valores y la actitud son más importantes que el CV" en sus procesos de selección, en los que innovan. Invitan a los candidatos a acudir al proceso con una foto de su salón, pidiéndoles que hablen de lo que les gusta de él y de lo que les inspira. Esto les permite identificar rápidamente a las personas apasionadas por los muebles y el buen diseño y cómo pueden marcar la diferencia en la vida de sus clientes.

[Vídeo](#): En este vídeo los empleados de IKEA explican cómo es trabajar en IKEA.



Microsoft

Otra empresa que figura en la lista de las mejores empresas para trabajar es Microsoft. En el centro de su estrategia de captación de talento está que Microsoft sea reconocida como un gran lugar para trabajar, que tenga una PVE clara y que desarrolle una estrategia digital.

[Vídeo](#): Este vídeo muestra en qué consiste trabajar en Microsoft.

Ahora que entendemos mejor el employer branding, vamos a ver la importancia de la PVE dentro de una empresa. Según Emily Heaslip, redactora de contenidos de Vervoe, en su artículo “13 Inspiring Employee Value Proposition Examples to Attract Great Talent” (Heaslip 2021), una propuesta de valor es algo más que un ejercicio de marketing para los empleados. Además, una buena propuesta de valor según Emily puede ayudar a reducir la rotación de empleados, mejorar los beneficios, proporcionar una gran experiencia a los empleados y construir un lugar de trabajo inclusivo. Otras cosas que los empleados valoran más cuando buscan trabajo son las prestaciones sanitarias y la ubicación de la empresa. Encontrar la combinación adecuada de incentivos es importante, ya que las propuestas de valor también ayudan a mejorar el entorno de trabajo. Además, una propuesta de valor que combine buenas prestaciones y una remuneración adecuada facilita la atracción de talento a la empresa.

A continuación, se presentan algunos ejemplos prácticos de cómo una buena propuesta de valor para el empleado puede funcionar a la hora de reclutar talento:

LinkedIn

La propuesta de valor de LinkedIn se basa en su lema, #LinkedInLife. Su objetivo es que los empleados publiquen la cultura de su empresa en la red social de LinkedIn. LinkedIn también ofrece una amplia variedad de beneficios que animan a los empleados a quedarse, lo que conduce a un fuerte modelo de retención de talento.

[Vídeo](#): Un vistazo a lo que significa LinkedIn Life para sus empleados

Airbnb

La clave de esta empresa reside en su misión: “crear un mundo en el que cualquiera pueda pertenecer a cualquier lugar”. Sus cuatro valores fundamentales de inclusión, atención, apoyo e innovación son fundamentales para su imagen y propuesta de valor. Además, no es de extrañar que su PVE esté relacionada con la comunidad de viajeros.

[Vídeo](#): La vida en Airbnb en Londres

Canva

Lo que realmente hace que Canva destaque no es su cultura ni sus beneficios, sino la oportunidad que da a los empleados de contribuir a la empresa y hacer que se sientan parte de un espacio creativo abierto donde su contribución a los diseños finales se siente muy tangible. Por supuesto, Canva también ofrece beneficios buenos y habituales.

[Vídeo](#): La cultura de Canva

¿Qué pasa con las PYMES? ¿Y si no estoy en LinkedIn o en Google? ¿Puedo trabajar mi marca de empleador?

Muchas PYMES que leen sobre las estrategias de Employer Branding de las grandes empresas pueden pensar que el Employer Branding no es para ellas, pero se equivocan. El Employer Branding es aún más importante para que las pequeñas y medianas empresas atraigan y retengan el talento adecuado.

Simplificando los conceptos de Employer Branding y propuestas de valor para los empleados, podemos hacerlos más accesibles y relevantes para las PYME. El Employer Branding no es tan complejo como puede parecer a primera vista. El Employer Branding no consiste en hacer vídeos chulos, es algo más. Se puede definir como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que tiene una empresa y que le permiten retener el talento y atraer nuevos talentos. Esos atributos son características intrínsecas que tiene una empresa y constituyen la base de la PVE. La Propuesta de Valor del Empleador (PVE) es el valor percibido que el talento interno y externo tiene sobre la empresa. Así pues, toda empresa tiene una marca de empleador, que puede desarrollarse e incorporarse a su estrategia.

Las características de una empresa pueden ser valoradas racional y emocionalmente. Algunos aspectos como el salario, las oportunidades de desarrollo o el horario de trabajo se analizan de forma objetiva, pero otros, como la cultura corporativa, el ambiente de trabajo, las políticas de inclusión, la conciliación de la vida laboral y familiar o el estilo de liderazgo son totalmente subjetivos y tienen un mayor impacto en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, es importante que las PYMES desarrollen historias emocionales fuertes para ser competitivas frente a empresas más grandes.

La PVE puede desglosarse en los siguientes 4 atributos:

Atributos empresariales: estos atributos se refieren a las características del sector de la empresa que pueden resultar atractivas para el talento. Por ejemplo, no es lo mismo trabajar en el sector energético que en el del petróleo y el gas. Normalmente no podemos cambiar estos atributos, pero debemos tenerlos en cuenta y potenciarlos si pueden ser atractivos y trabajar en la forma de darles mayor atractivo si no lo son intrínsecamente. Si una empresa ofrece servicios medioambientales que tienen un claro impacto beneficioso en el medio ambiente, esto debe comunicarse claramente en la estrategia de marca del empleador. Por otro lado, si una empresa trabaja en el sector del juego, tendrá que tener muy en cuenta las sensibilidades externas en torno a la adicción a la hora de planificar su estrategia de marca.

Atributos de la empresa: estos atributos son las características que diferencian a una empresa de sus competidores. Tomemos de nuevo el último ejemplo, el de una empresa de juegos de azar. En este caso, el sector puede no ser bien percibido, pero una empresa puede desarrollar acciones de Responsabilidad Social Corporativa, como ayudar a las empresas con problemas de juego. Estas acciones pueden ser comunicadas para mejorar la reputación de la empresa y destacarse de la competencia a la hora de atraer y retener talento. Los atributos de la empresa son los que definen su funcionamiento. Por ejemplo, la cultura de la empresa, el estilo de liderazgo, el ambiente de trabajo o las políticas de RRHH.

Atributos profesionales: estos atributos son las características que tiene un empleado en su proyecto profesional. Por ejemplo, oportunidades de carrera, desarrollo y formación, etc. Estos atributos son muy importantes a la hora de atraer o retener el talento. Por ejemplo, si trabajo en una empresa que me da formación y ayuda a mi desarrollo, será menos probable que busque otras oportunidades fuera de la empresa. En cambio, si siento que me tratan como un engranaje y no percibo que la empresa se preocupa por mi bienestar, tendré pocos incentivos para quedarme.



Atributos personales: estos atributos son aquellas características que repercuten en la vida del individuo. Por ejemplo, la flexibilidad, las políticas de asesoramiento familiar o los programas de bienestar.

Ahora que hemos cubierto los atributos que componen una marca de empleador, es el momento de analizar su empresa. Puede empezar internamente pidiendo a los empleados que den su opinión sobre cómo perciben el rendimiento de la empresa en relación con estas características y la importancia que tienen para mantenerlos contentos en el lugar de trabajo. RRHH puede analizar los resultados y establecer si la percepción coincide con la realidad. Teniendo en cuenta lo que los empleados valoran en su entorno de trabajo y las cosas que la empresa ofrece y de las que carece, se puede desarrollar un plan de acción. También es importante tener en cuenta las percepciones externas, para poder atraer nuevos talentos con mayor facilidad.

Una vez que sienta que sabe en qué punto se encuentra su empresa, es el momento de considerar qué atributos promover en su cultura empresarial. A continuación, puede construir una Propuesta de Valor del Empleador y un plan de acción que incorpore algunos atributos estratégicos. Como hemos dicho antes, es muy importante establecer KPI para medir el proceso y el éxito del plan de acción. Por ejemplo, dos buenos KPI podrían ser:

- Número de solicitantes al iniciar un proceso de contratación.
- Número de personas que han dejado la empresa en el último año.

Ahora es el momento de comunicar su nueva Propuesta de Valor del Empleador. Debe comenzar con un sólido plan de comunicación interna para que todos los empleados conozcan la PVE, y posteriormente comunicarla externamente (en la página web, con un vídeo corporativo, una declaración, a través de las redes sociales, etc.). Es importante considerar que el mejor embajador de la marca es un empleado feliz que habla bien de la empresa cuando no está trabajando.

El Employer Branding no consiste en malgastar dinero en campañas digitales o en un vídeo chulo. Las PYMES pueden desarrollar una sólida estrategia de Employer Branding con atributos blandos que no tienen por qué costar mucho dinero. Además, las PYME suelen tener más flexibilidad que las grandes empresas y pueden ofrecer ventajas que una empresa más grande no puede ofrecer. La clave es comunicar los mensajes clave que promoverán un lugar de trabajo feliz y retendrán y atraerán el talento.

UNIDAD 2: RECRUITMENT STRATEGIES FOR TALENT ACQUISITION AND THE PERFECT RECRUITMENT PROCESS

Es importante entender la diferencia entre reclutamiento y adquisición de talento. Según el sitio web www.losrecursoshumanos.com, un portal especializado en temas de RRHH, el reclutamiento es un subconjunto de la adquisición de talento, e incluye las actividades de búsqueda, selección, entrevista, evaluación, selección y contratación. El reclutamiento invita a los candidatos elegibles para las vacantes existentes en la empresa. La adquisición de talentos, en cambio, es un ciclo continuo de procesos relacionados con la atracción, el reclutamiento y la contratación de empleados en una empresa.

Al hablar del proceso de selección, Talentech lo desglosa en siete pasos en el siguiente artículo: “*Los pasos de un proceso de selección de personal*” (Andersson, 2020):

1. Preparación

En primer lugar, considere el puesto que desea cubrir. Usted es el que va a establecer las habilidades necesarias que debe tener el nuevo empleado, por lo que es vital comprender plenamente lo que implica el puesto vacante. Además, debe considerar cómo se anuncia la oportunidad y cómo puede hacer que se destaque como un papel emocionante en un gran ambiente de trabajo. Tendrá que explicar con detalle cuáles son las tareas y responsabilidades y a quién busca para que se ajuste a las especificaciones del puesto. Tenga en cuenta el lenguaje que utiliza al preparar el anuncio de empleo para asegurarse de que el lenguaje es inclusivo y no parece ser discriminatorio para los candidatos más jóvenes o mayores. Considere qué canales de comunicación desea utilizar en función del público al que va dirigido el puesto.

2. Recibir solicitudes

Una vez publicado el anuncio, es importante hacer saber a los candidatos que se han presentado al puesto de trabajo que se ha recibido su solicitud. Muchas empresas tienen un proceso automatizado a través de un ATS (Sistema de Seguimiento de Solicitudes), pero otras siguen utilizando el correo electrónico y el excel como forma de llevar a cabo esta tarea. Las herramientas digitales gratuitas pueden facilitar este proceso de seguimiento, como Trello (www.trello.com).

3. Etapa de selección 1: descartar a los candidatos no cualificados

Es entonces cuando comienza el proceso de selección. En primer lugar, debe determinar qué candidatos cree que no se ajustan al puesto o a la cultura de su empresa. Si lo considera necesario, puede llamar a los candidatos y hacerles algunas preguntas de preselección para ayudarles a reducir su número. Es una buena práctica informar a los candidatos no seleccionados de que, lamentablemente, su solicitud no se ha tenido en cuenta en esta ocasión.

4. Fase de selección 2: Calificación y clasificación de los candidatos

El siguiente paso es elegir a los candidatos que desea entrevistar, clasificándolos según la adecuación de sus aptitudes al puesto anunciado y a los valores fundamentales de la empresa. Esta fase del proceso de selección puede llevar algún tiempo y una cuidadosa consideración. Si no dispone de mucho tiempo para concertar citas, considere la posibilidad de utilizar una herramienta de citas en línea, como Calendly, cuando envíe las invitaciones para las entrevistas. Calendly, es una aplicación que ayuda a automatizar la programación de citas (<https://calendly.com/>).

5. Fase de selección 3: Entrevistas

En el proceso de selección, la entrevista es uno de los momentos más importantes, porque la empresa conocerá a sus posibles futuros empleados. Es aconsejable llevar a cabo varias rondas de entrevistas para ayudar a reducir los mejores candidatos y conocerlos mejor y comprender plenamente si encajarán bien en el puesto y en la empresa. El director del puesto debería formar parte del panel de entrevistadores, para que pueda hacer algunas preguntas más técnicas sobre el trabajo y comprobar que puede establecer una relación con la persona.

6. Fase de selección 4: Ejercicio de trabajo simulado

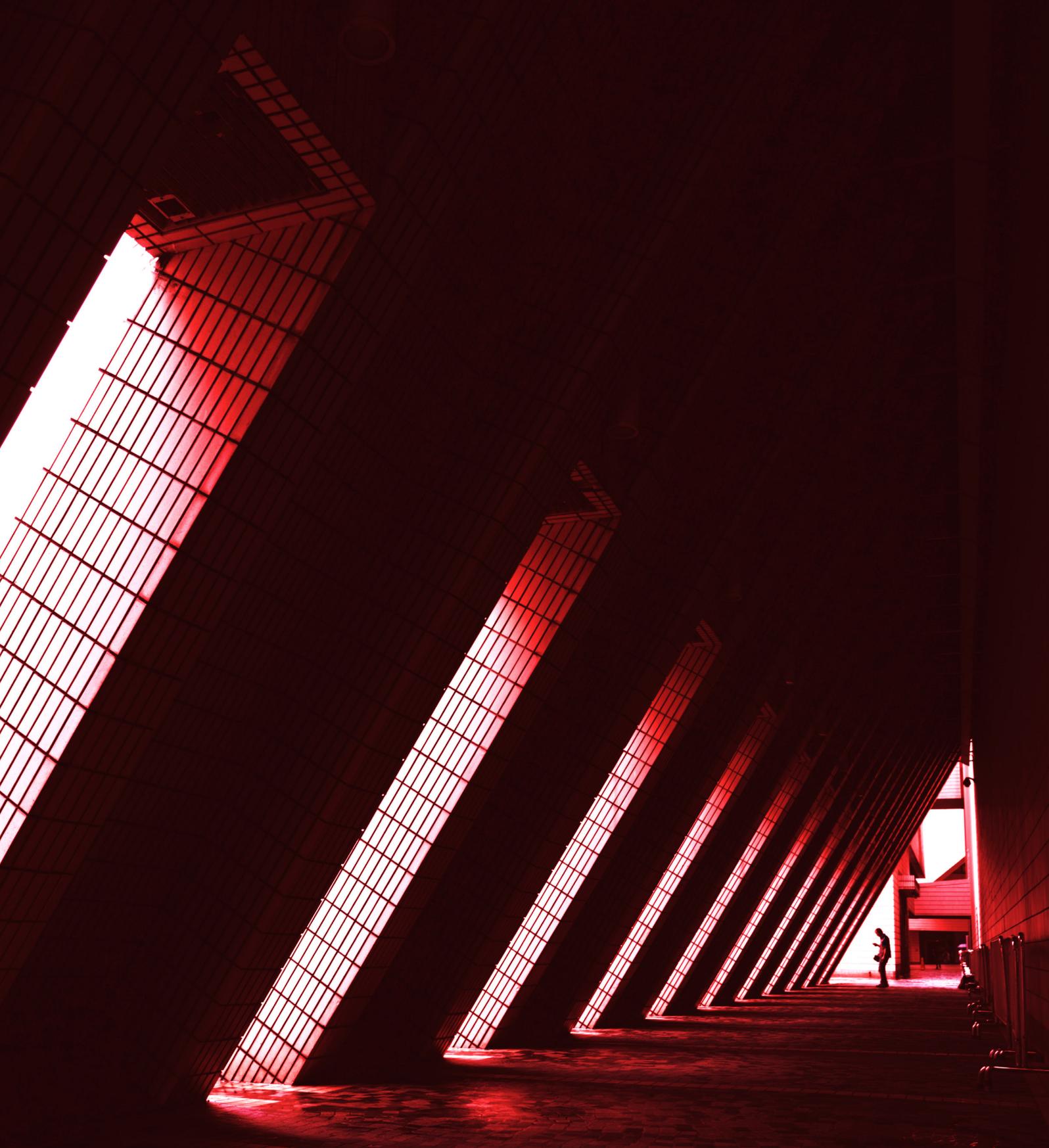
Una de las mejores formas de averiguar si el candidato elegido tiene las habilidades adecuadas para el puesto, es pedirle que complete un ejercicio basado en habilidades que simule el tipo de tareas que tendrá que completar en el puesto. También puede valer la pena incluir a posibles compañeros de equipo con experiencia en el panel de la entrevista para ayudar a juzgar los conocimientos del candidato y su encaje en el equipo. Esto también tiene la ventaja añadida de incluir al equipo en el proceso de selección y, por lo tanto, hacer que se sientan más implicados en la selección de compañeros de equipo si su candidato preferido no es el que finalmente se elige.

7. Ofrecer y atar los cabos sueltos

Por último, cuando haya elegido a su candidato preferido y éste haya aceptado incorporarse a la empresa, es el momento de notificar a los demás candidatos entrevistados que no han sido seleccionados y que el puesto se ha cubierto. La mejor práctica consiste en informar al candidato de los motivos por los que no ha sido seleccionado y, aunque se sienta decepcionado, agradecerá que se le responda y comprenda por qué no ha sido seleccionado. En última instancia, la mayoría de los candidatos respetarán su decisión y verán a su empresa de forma positiva si se ha tomado el tiempo de responderles. Alba Da Virgi en su artículo "Candidate-Centred Recruitment Strategy" (Da Virgi 2016), nos dice que el centro del proceso de contratación debe ser el candidato. Dice que la forma en que los candidatos interactúan con tu empresa durante un proceso de selección es decisiva para que tu empresa pueda contratar a los mejores talentos.

Según Alba Da Virgi, los siguientes consejos son clave a la hora de contratar:

- Redacte las ofertas de empleo de forma directa y atractiva para los puestos que desea cubrir.
- Difunda el anuncio a través del canal más adecuado en función del perfil del puesto. Cuanta más exposición tenga su anuncio, más personas con talento podrá contratar, pero asegúrese de que su anuncio se dirige a las personas adecuadas.
- Optimice sus formularios de inscripción y haga un formulario corto, sencillo y con capacidad de respuesta para que los candidatos puedan presentar su solicitud también a través del teléfono móvil: Debes aprovechar las ventajas que aporta la tecnología.
- Mantenga a sus candidatos informados durante el proceso de selección y establezca una buena relación desde los primeros momentos: Quieres dar una buena impresión al candidato.
- Responda a los candidatos con prontitud. Si no das una respuesta rápida, el candidato puede perder el interés por el puesto, y puede pensar que no va a ser la persona elegida.
- Envíe una respuesta a los candidatos a los que no se les ofrece una entrevista, ya que no hacerlo no reflejará bien la imagen de su empresa.



Es importante tener procesos de contratación bien planificados y organizados y, sobre todo, generar una buena experiencia para el candidato. Puede haber casos en los que un empleador tenga que decir que no a una persona con mucho talento porque no es la más adecuada para el puesto o la empresa en ese momento. Sin embargo, es muy posible que ese mismo candidato sea ideal para una futura vacante cuando también haya adquirido más experiencia relevante. Si este candidato tuvo una buena experiencia de la empresa durante la solicitud anterior, es mucho más probable que se presente a futuras oportunidades.

UNIDAD 3: ADQUISICIÓN DE TALENTO Y CREACIÓN DE RESERVAS DE TALENTO

En primer lugar, es importante explicar qué es la captación de talento. La obtención de talento es el procedimiento de búsqueda y obtención de una persona cualificada para las necesidades de la empresa y para cumplir los requisitos del puesto. El reto para las empresas es encontrar y atraer a candidatos que cumplan las expectativas y requisitos que satisfagan los objetivos y actividades de la empresa.

Hoy en día todas las empresas intentan contratar a los mejores talentos del mercado para que se incorporen a sus equipos y sean más competitivos. Además, algunos puestos más técnicos están muy solicitados. Es relevante decir que para las PYMES, es mucho más difícil conseguir buenos talentos a través de la puerta, ya que muchas empresas más pequeñas no tienen los recursos necesarios para el personal dedicado a los RRHH. A menudo, las responsabilidades de contratación y talento recaen en alguien que también tiene otra función principal en la empresa. Las siguientes directrices ofrecen una forma muy útil para que las PYME lleven a cabo una estrategia de marca que les permita atraer el talento:

- **Mejore su presencia en las redes sociales:** La contratación 2.0 te permitirá eliminar las barreras geográficas y encontrar al candidato ideal. Las redes sociales como LinkedIn se han convertido en una excelente base de datos para encontrar profesionales con talento, a los que incluso puedes entrevistar a través de una videollamada. También puedes aprovechar estas redes para difundir tu oferta de empleo y llegar a un mayor número de profesionales interesados.
- **Desarrolle su marca de empleador:** Las pymes deben comunicar los atributos que hacen de su empresa un lugar atractivo y único para trabajar.
- **Estar constantemente actualizado:** Ofrecer cursos o talleres aporta un gran valor a la empresa, ya que aumenta la competitividad, la iniciativa y la innovación del equipo.

La creación de una reserva de talento es importante para las PYME, ya que puede ahorrar mucho tiempo en la búsqueda de candidatos que se ajusten a los puestos y, lo que es más importante, a los valores fundamentales de la empresa. Es importante que las empresas más pequeñas no pierdan de vista la reserva de talento ya disponible dentro de su propia empresa como punto de partida.

CÓMO IDENTIFICAR A LOS MEJORES TALENTOS DE LA EMPRESA

Cuando hablamos de adquirir talento para las empresas, a menudo se puede pasar por alto el talento existente dentro de la empresa, así que ¿cómo puede asegurarse de que esto no ocurra en su empresa? El primer paso para las pymes es identificar a esas personas con talento dentro de la empresa. Según Explicit Success y el autor de su post, Abimbola Joseph (un desarrollador de contenido creativo que disfruta animando a la gente a ser lo mejor que puede ser), hay 13 consejos para encontrar a esa persona con talento person (Joseph 2019):

1. Son personas ambiciosas

Las personas ambiciosas siempre buscan el éxito y trabajan muy duro para conseguir los objetivos que se proponen. Es importante saber que estas personas son capaces de conseguir tanto victorias como de sufrir derrotas, pero cuando son derrotadas, aprenden de la experiencia y vuelven más fuertes. Las personas ambiciosas tienen la personalidad necesaria para llegar a ser una persona de alto rendimiento.

2.2. Se centran en las prioridades de la empresa

Los mejores talentos quieren participar en el proceso de desarrollo de la empresa en la que trabajan. Tienen la energía necesaria para trabajar con pasión y garantizar que los proyectos se ejecuten de la mejor manera en la empresa. Son empleados ardientes y van más allá para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Las personas con talento saben cómo establecer prioridades y en qué centrarse. No se distraen fácilmente y evitan perder el tiempo. También saben hacer varias cosas a la vez.

3.3. Pueden decirle lo que quieren conseguir

Una persona con talento sabe dónde espera estar dentro de unos años y a veces te da una respuesta sorprendentemente clara. Puede que estés lejos de esa meta, pero las personas con talento ya han pensado en la trayectoria de tu empresa. Una persona con talento puede darte pasos claros sobre cómo llegar allí, incluso si el objetivo es muy ambicioso.

4. They are proactive

Todo empresario debe buscar personas que sean proactivas en sus decisiones. Este rasgo no confía en que los altos cargos den instrucciones antes de tomar medidas decisivas cuando están seguros de obtener resultados positivos. Prefieren ser proactivos y tomar decisiones antes de que el jefe les pida el resultado de una tarea. Las personas proactivas pueden sorprender a su jefe con los resultados. En algunas empresas, se considera que las personas proactivas sobrepasan sus límites. Las empresas autocráticas y dominantes no fluyen bien con este tipo de talentos. Cuando no reciben motivación o apoyo, las personas proactivas no dan lo mejor de sí mismas. Ayudan a evitar la holgura y tratan de cumplir los plazos con o sin la participación del jefe. Los mejores talentos son pensadores activos y no les gusta posponer una acción que debe realizarse inmediatamente. Se identifican fácilmente cuando se les asigna una tarea y dan resultados incluso antes de que se les pregunte el resultado.

5. Tienen buenas habilidades interpersonales

La personalidad de los empleados es una consideración importante para los empresarios. No todo el mundo es bueno para establecer relaciones con los compañeros. Algunas empresas utilizan tests de personalidad para intentar determinar si la personalidad de un candidato encaja bien con el resto del equipo. Los mejores talentos son socialmente inteligentes; saben cómo establecer una relación con todo el mundo. Esta es una habilidad muy importante para el desarrollo de cualquier empresa. Las personas con talento tienen buenas habilidades interpersonales que deben ser valoradas muy positivamente.

6. Son buenos jugadores de equipo

A la hora de identificar el talento, busque personas que sepan trabajar en equipo. Los jugadores de equipo saben trabajar con otros y alcanzar objetivos comunes. Además, prefieren trabajar en equipo en lugar de hacerlo solos. Un buen jugador de equipo sabe idear estrategias que beneficien el trabajo en equipo y la productividad, lo que conduce a resultados positivos.

7. Son hábiles

Es importante buscar personas con un conjunto de habilidades sólidas que sean una buena adición a la empresa. Las personas con un sólido conjunto de habilidades pueden ser un activo muy valioso, ya que pueden compartir sus conocimientos con otros miembros del equipo y ayudar a desarrollar el conjunto de habilidades de los que les rodean. Por ejemplo, las personas con buenas aptitudes en el campo de las TIC pueden transmitir sus conocimientos a sus colegas y encontrar rápidamente soluciones a problemas técnicos que a otros les habría llevado mucho tiempo resolver. Un colega hábil puede ayudar a un equipo a ser mucho más eficiente.

8. Son comunicadores y oyentes eficaces

Para que una empresa detecte los mejores talentos dentro de ella, debe buscar personas que tengan grandes habilidades de comunicación. Los empleados que sepan comunicarse eficazmente y dar su opinión a cualquier persona ayudarán a crear un entorno de trabajo de gran colaboración. Los mejores talentos saben negociar en cualquier tipo de situación. También suelen ser mejores oyentes y tienen una gran capacidad de análisis.

9. Son emocionalmente inteligentes

Los mejores talentos no se guían por sus emociones en el trabajo. Saben gestionar bien las emociones y no permiten que éstas afecten negativamente a su rendimiento. Además, las personas emocionalmente inteligentes respetan las opiniones y los valores de los demás. Pueden aceptar las críticas constructivas y aprender de ellas. También suelen trabajar bien bajo presión.

10. Son solucionadores de problemas

Los mejores talentos no rehúyen los retos a los que se enfrenta la empresa. No se detienen en los problemas y buscan soluciones que sean duraderas.

11. Son muy creativos e innovadores

Para resolver los problemas, los mejores talentos utilizan pocos recursos. Son personas innovadoras que saben hacer algo de la nada. Además, son personas que no aceptan el statu quo y para las empresas que necesitan personas que rompan las reglas e innoven, son necesarias. Estas habilidades también son muy importantes para afrontar los cambios y adaptarse a los nuevos escenarios.

12. Tienen una fuerte ética de trabajo

Son personas muy éticas y positivas. Además, los plazos son muy importantes para ellos, y siempre intentarán cumplir los plazos establecidos. Son muy trabajadores, están muy motivados y obedecen las normas establecidas.

13. Su historial habla por sí mismo

Las personas con talento influyen en la vida de las personas que las rodean. Si tienes dudas sobre algún talento, puedes mirar su historial académico y universitario. A la hora de contratar nuevos talentos, siempre hay que ponerse en contacto con sus referencias nombradas para asegurarse de que son tan talentosos como te han dicho que son durante el proceso de contratación.



CÓMO EVALUAR EL TALENTO

Una vez que identificas a las personas con talento en tu empresa, tienes que tener en cuenta que pueden pedir diferentes cosas y si quieres desarrollarlas para que sean talentos de primera línea, quizás sea necesario saber cómo puedes evaluar su talento e identificar las carencias. Según Clara Nieva (Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa), existen indicadores que te permiten saber si el talento del que dispones encaja bien en tu empresa:

1. Tiempo de formación: Este indicador proporciona información sobre cómo mejorar la productividad de los empleados ofreciéndoles las herramientas que necesitan para mejorar profesionalmente.

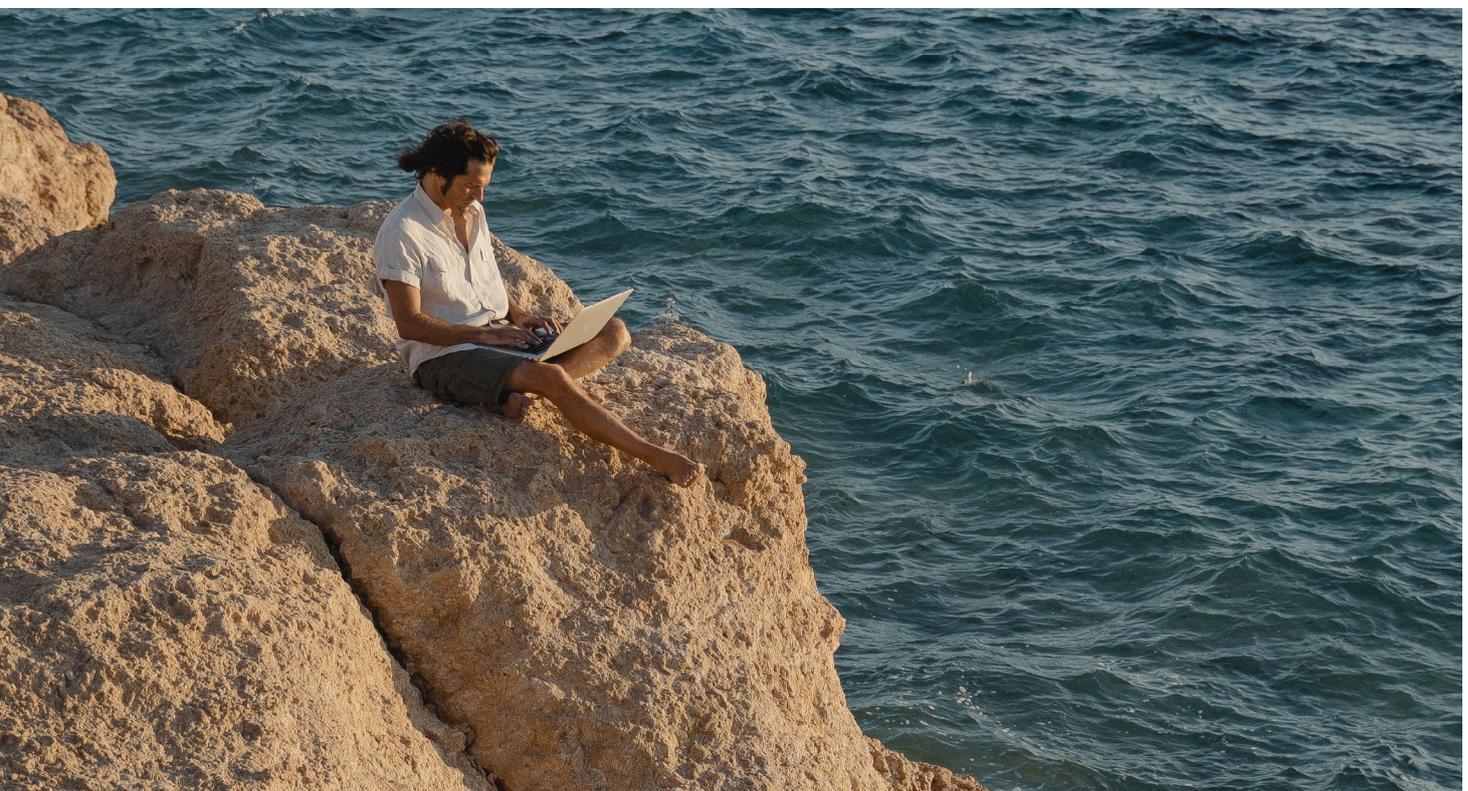
2. Tiempo medio para alcanzar los objetivos: El indicador de tiempo medio permite medir la eficiencia de los empleados.

3. Niveles de absentismo: Este indicador es muy valioso dentro de una empresa ya que permite leer la motivación del empleado, su compromiso en el desempeño de su trabajo y en el funcionamiento de la empresa.

Contratar dentro de la plantilla existente tiene algunas ventajas, a saber:

- Mejora del entorno de trabajo.
- Evitar la pérdida de talento que se va a un competidor.
- Crecimiento y aprendizaje continuos de los empleados que se traducen en un aumento de la productividad en el trabajo.
- Aumento del rendimiento de los trabajadores porque quieren alcanzar los objetivos propuestos.

Hay muchos factores que pueden afectar a la empresa y provocar un cambio en las estrategias de desarrollo del talento. Además, hay que tener en cuenta que la llamada guerra de talentos existirá durante mucho tiempo y las empresas deben pensar en el futuro. En el futuro, las empresas no deberían depender únicamente de la contratación externa para encontrar el talento deseado, sino que también deberían considerar el talento dentro de la empresa o incluso ayudar a desarrollar a las personas y convertirlas en el talento que buscan. Para obtener más información sobre los enfoques del desarrollo del talento interno, revise el capítulo 3 de este Manual, dedicado al desarrollo de los empleados.



CAPÍTULO 2:

Incorporación de nuevos talentos

INTRODUCCIÓN

El proceso de integración de un nuevo empleado es crucial para el éxito de una empresa. El objetivo es integrar a los nuevos talentos lo antes posible para que se conviertan en miembros integrales del equipo y sean leales a su empresa y se adhieran a sus valores. Las estrategias de incorporación requieren mucho tiempo, energía e inversión, por lo que es importante que se planifiquen adecuadamente desde el principio. Cuanto antes entienda el empleado las características operativas de la empresa, conozca la cultura empresarial y comprenda los marcos y expectativas correspondientes, antes se sentirá como en casa en su nuevo entorno de trabajo y más probable será que quiera quedarse a largo plazo.

En el mercado actual, impulsado por los candidatos y en el que la competencia por el talento aumenta constantemente, las empresas deben ir más allá para atraer a los empleados adecuados que encajen en la cultura de la empresa. Optimizar el proceso de incorporación es una estrategia clave para mejorar su marca de empleador y reclutar mejores candidatos.

La incorporación es una parte esencial de una empresa que debe gestionarse cuidadosamente para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura corporativa, valores y prácticas de trabajo. De lo contrario, aumentan las posibilidades de que se produzca una alta rotación de personal, y el tiempo, el esfuerzo y la energía invertidos durante el proceso de contratación no se pierden. Un plan de incorporación eficiente puede facilitar la integración y socialización de los nuevos empleados y ayudarles a fidelizar a la empresa.

Este capítulo introduce lo que es el “onboarding” y presenta las 6Cs que son útiles y adaptables a las PYMES; especialmente considerando una plantilla diversa y multigeneracional. Se entra en detalles sobre cómo desarrollar una estrategia de incorporación, antes de examinar las 4 fases de la incorporación. Por último, sugerimos un calendario de incorporación para los nuevos empleados y analizamos cómo mantener y mejorar su plan de incorporación para que sea un éxito y conduzca a la satisfacción y retención de los empleados a largo plazo.

Prestamos especial atención al nuevo empleado de más de 45 años y a cómo el proceso de incorporación puede afectarle de forma diferente. Es posible que el empleado de más edad no siempre esté familiarizado con algunos procesos o tecnologías más modernos, pero suele aportar una experiencia vital inestimable. Un programa de incorporación debe tener en cuenta lo que puede necesitar un nuevo empleado de más edad y la mejor manera de aprovechar su experiencia vital para el equipo durante el proceso de incorporación.



UNIDAD 1: ¿QUÉ ES EL ONBOARDING Y POR QUÉ ES IMPORTANTE QUE LAS PYMES LO HAGAN BIEN?

En 2010, la Dra. Talya Bauer esbozó las 4C del Onboarding para la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM). Desde entonces, el modelo ha crecido y se ha convertido en las 6C del Onboarding. Si una empresa sigue con éxito las 6C de Cumplimiento, Aclaración, Confianza, Conexión, Cultura y Comprobación en su estrategia de incorporación, esto debería conducir a que los nuevos empleados tengan una experiencia positiva. El objetivo es dar a los empleados una experiencia temprana de la empresa que les haga querer quedarse indefinidamente. Las empresas que aplican con éxito las 6C en su estrategia de incorporación probablemente descubran que los empleados están mejor alineados e integrados en los equipos y en la cultura de la empresa. Esto ayuda a construir una mayor lealtad entre el empleador y el empleado y, en última instancia, puede conducir a un lugar de trabajo más feliz para todos los empleados, nuevos y antiguos.

A continuación, repasamos cada una de las 6C con más detalle:

Cumplimiento

Tal vez no sea la C más emocionante, pero el cumplimiento es importante para preparar a los nuevos empleados correctamente para su futuro en la empresa. Este paso implica completar todo el papeleo oficial, los contratos y llevar a los empleados a través de las tareas administrativas iniciales, como el manual del empleado. Durante este proceso, es una buena idea aprovechar la oportunidad para destacar el día de pago, las vacaciones y cualquier beneficio específico que pueda ser especialmente atractivo y que demuestre que usted se preocupa por sus empleados. Por ejemplo, algunas empresas pueden conceder a sus empleados un día extra de vacaciones anuales en su cumpleaños u ofrecer iniciativas para la familia. La primera impresión es la que cuenta, así que al destacar este tipo de beneficios en el primer día de un empleado, ya puede hacer que sienta que está teniendo una experiencia positiva.

Aclaración

Para que un empleado esté plenamente motivado en su función, tiene que entender el papel que está asumiendo y lo que se espera de él. Los nuevos empleados deben sentir que tienen una buena información sobre lo que hacen y cómo, pero también que pueden obtener aclaraciones de la dirección y de sus compañeros. Es importante que los empleados se sientan animados a hacer muchas preguntas cuando son nuevos en la empresa. Si los directivos son amables y accesibles para su equipo, el personal debería estar encantado de hacer preguntas y aclarar que están haciendo las cosas de forma correcta. Este último punto también es probable que resuene especialmente entre los mayores de 45 años, que pueden pensar que ya deberían tener suficiente experiencia y conocimientos para el trabajo desde el principio. Si se hace hincapié en que las preguntas y las aclaraciones se fomentan y se consideran importantes, se contribuirá en gran medida a que los nuevos contratados "mayores" sientan que pueden preguntar, sin sentir que ya deberían saber lo que hacen.

Confianza

Normalmente, un empleado tardará varios meses en comprender bien cómo realizar las tareas y lo que se espera de él, sobre todo si entra en un sector nuevo. Una vez que el empleado empieza a dar señales de que tiene una buena idea de lo que está haciendo, hay que animarle a que comparta sus propias experiencias con los compañeros y en las discusiones de grupo. Aunque hayan empezado ayer y todavía no tengan ni idea de lo que están haciendo, es muy probable que los recién llegados puedan contribuir a las discusiones de grupo con algunas de sus experiencias laborales y vitales anteriores. Fomentar un debate abierto desde el principio y un espíritu de "no hay preguntas estúpidas" ayudará a los nuevos empleados a sentirse cómodos para contribuir con sus pensamientos e ideas. Esto debería llevarles a sentir una buena inyección de confianza. Los trabajadores de más edad ya tienen mucha experiencia en puestos anteriores y en la vida en general. Si se sienten capaces de compartir sus conocimientos con los compañeros y sienten que son bien recibidos, esto sólo ayudará a aumentar su confianza en su capacidad para desempeñar el papel y formar parte de la empresa. Una vez que los empleados lleven unos meses en su puesto y tengan experiencia relevante que compartir, podrán compartir sus nuevos conocimientos con el resto del equipo.

Conexiones

La cuarta C tiene que ver con las relaciones de los nuevos empleados con sus compañeros. Los directivos deben entender que la incorporación de nuevos miembros a un equipo es vital para su éxito. Cuando un nuevo miembro del personal se incorpora a un equipo, inevitablemente cambia la dinámica. Los miembros actuales del equipo pueden sentirse aprensivos o nerviosos por el nuevo miembro del equipo y por cómo encajará. La clave es que los equipos estén preparados para las nuevas incorporaciones y que los recién llegados se sientan bienvenidos. Cuando un nuevo empleado se incorpora a una empresa, es una buena idea que su jefe organice un evento externo del equipo, como un almuerzo, para ayudarlo a establecer vínculos con otros miembros del equipo. Los nuevos trabajadores deben ser presentados a todos los colegas relevantes con los que van a trabajar en todos los departamentos, para que puedan hacerse una idea de quién es quién y dónde encajan en la empresa. Cuanto antes se sienta un nuevo empleado como parte del equipo, más probable será que quiera quedarse y contribuir.

Cultura

La cultura empresarial es esencialmente la personalidad de su empresa. ¿Qué representa su empresa y cómo la perciben las personas externas? Una cultura empresarial sólida contribuirá a acelerar la incorporación y debería ayudar a los nuevos empleados a entender rápidamente cómo se espera que se comporten y qué principios se espera que defiendan. Normalmente, los nuevos empleados recibirán una breve idea de la historia de la empresa y de cómo se formó durante su proceso de incorporación, pero para que la cultura de la empresa quede realmente arraigada en las mentes de los empleados, los valores claros, la visión y cualquier declaración de misión deben ser comunicados regularmente. La comunicación de la cultura de la empresa no debe ser puramente oficial. Por ejemplo, las declaraciones de misión o los valores y la visión clave deben ser visibles para que los empleados los vean todos los días. Los recordatorios de lo que representa la empresa pueden figurar en la sala de juntas, pero también deben ser visibles en entornos no formales, como los comedores o los puestos de café, para que se reconozcan y refuercen constantemente.

Check-back

La última y más reciente C es el “check-back”. Este paso consiste esencialmente en recabar la opinión de los nuevos empleados sobre el proceso de incorporación y su experiencia. Los directivos deben realizar comprobaciones informales de forma continua para asegurarse de que los nuevos empleados se están adaptando y están contentos en su nuevo entorno. Esto permite aclarar cualquier malentendido o aclaración. Una vez que el empleado haya superado su período de prueba inicial o haya estado en la empresa durante un período de 6 a 12 meses, siempre que sea posible, debería dar una opinión anónima más formal sobre todo el proceso de incorporación. Al recopilar estas opiniones de los nuevos empleados, podrá determinar en qué aspectos funciona su estrategia de incorporación y qué más puede hacer para mejorarla y ofrecer a los nuevos empleados un comienzo aún mejor en su empresa.

Como reflexión final sobre las 6 Cs, la tendencia creciente hacia el e-trabajo y el trabajo mixto puede hacer que su implementación sea mucho más complicada que en una configuración tradicional basada en la oficina. A la hora de incorporar a un nuevo trabajador a distancia, hay que pensar detenidamente en cómo funcionará cada una de las C y cómo se integrará el trabajador electrónico en el equipo. Algunas de las preguntas que hay que plantearse al incorporar a los nuevos trabajadores a distancia son las siguientes:

- ¿Cómo se asegurará de que tengan una experiencia positiva con las tareas mundanas de cumplimiento?
- ¿Cuál es la mejor manera de pedirles que se comuniquen si tienen alguna pregunta sobre el papel o las tareas asociadas?
- ¿Cómo hará que se sientan parte del equipo y se asegurará de que los compañeros remotos establezcan una conexión con ellos?
- ¿Cómo se asegurará de que vean, vivan y respiren la cultura de la empresa cada día?

Desarrollar una estrategia de incorporación

En el mercado actual, impulsado por los candidatos y en el que la competencia por el talento aumenta constantemente, las empresas tienen que ir más allá para atraer a empleados de calidad. Optimizar el proceso de incorporación es una estrategia clave para mejorar su marca de empleador y reclutar mejores candidatos. Es la primera impresión y la oportunidad de sentar las bases para el resto de la experiencia de su nuevo empleado con su empresa. Cuando el proceso de incorporación haya finalizado, el nuevo empleado debería conocer a fondo la cultura y los valores de la empresa y tener una buena idea de lo que se espera de él en su puesto.

Después de que un nuevo empleado haya aceptado el trabajo, las empresas tienen naturalmente en mente el valor futuro del empleado para el equipo cuando se vuelva competente y confiado en su función. El proceso de incorporación al puesto de trabajo debe permitir a las empresas ayudar a los nuevos empleados a alcanzar todo su potencial y a ser eficientes y buenos en su trabajo.

Es importante acertar con el proceso de incorporación para atraer y mantener a los mejores talentos. A las empresas más pequeñas, con menos empleados, les resultará mucho más fácil adaptar su estrategia de incorporación en función de su experiencia sobre lo que funciona para fidelizar a los empleados. Esto no quiere decir que las empresas más grandes no deban hacerlo, pero puede que los cambios deban realizarse de forma más progresiva.

Todos los empresarios deberían tener en cuenta lo siguiente si quieren ofrecer una buena experiencia de incorporación a los nuevos empleados:

1. Crear y desarrollar un plan de incorporación
2. Implementar un proceso de integración formal
3. Establezca unas expectativas iniciales realistas
4. Explorar la ingeniería social
5. Fomentar las opiniones de los nuevos empleados

1. Crear y desarrollar un plan de incorporación

Un buen plan de incorporación es un primer paso importante si los empresarios quieren asegurarse de que los nuevos empleados se integran sin problemas en la empresa. Tómese el tiempo necesario para crear un marco sólido de incorporación que incluya un programa de iniciación, un plan de formación, manuales y herramientas, etc. Asegúrese de que el plan permitirá a los nuevos empleados aprender y desarrollar las habilidades necesarias para el puesto en un plazo de tiempo realista para la empresa y el trabajador. Hay que procurar que el plan de incorporación sea relevante para todos los trabajadores, tanto jóvenes como mayores, y de diversas procedencias.

El plan de incorporación no debe considerarse inamovible. Cuando las estrategias resulten ineficaces o quede claro que no se está alcanzando el resultado previsto, deberán adaptarse en consecuencia. A medida que las empresas se adaptan y el cambio en el lugar de trabajo se hace más común en la era post COVID, también cambian las necesidades de los empleados. También es importante invertir tiempo y esfuerzo en enseñar a los formadores cómo incorporar adecuadamente a los nuevos empleados y asegurarse de que se sienten cómodos en su nuevo entorno de trabajo.

2. Implementar un proceso de integración formal

Disponer de un proceso de integración formal facilitará las cosas a las pequeñas empresas, especialmente si no disponen de recursos suficientes para garantizar una integración adecuada para cada nueva contratación. Los propietarios de las empresas pueden optar por pedir ayuda a sus empleados para la integración, y cada uno de ellos puede representar una función específica de integración. Aprender de los compañeros tiene la ventaja añadida de que permite al nuevo empleado establecer vínculos con sus compañeros de equipo y permite a los empleados existentes transmitir sus conocimientos sobre la empresa y la función. Los tipos de tareas de incorporación que podrían repartirse también incluyen cosas que no son específicas de la función, como la preparación del escritorio del nuevo empleado, la visita de iniciación a la empresa o la presentación del nuevo empleado a otros miembros del equipo.

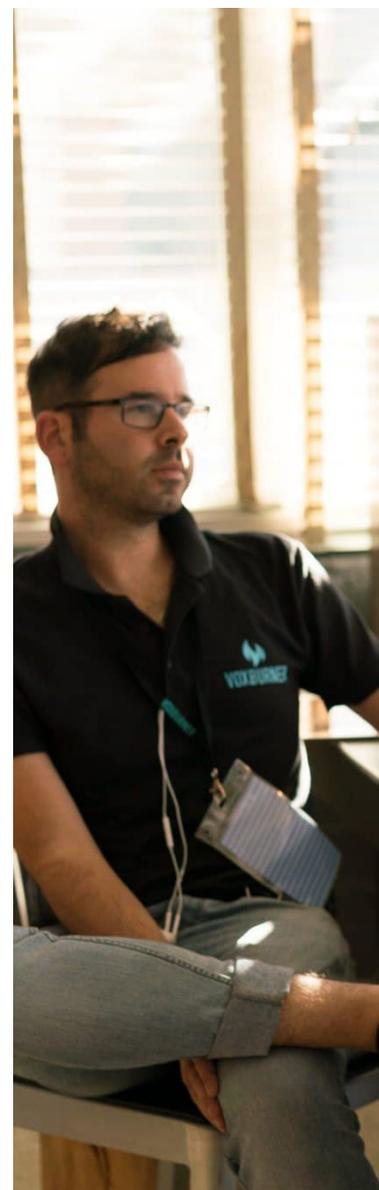
3. Establezca unas expectativas iniciales realistas

Hay que tener en cuenta que los empleados recién contratados necesitan algún tiempo para entender sus nuevas funciones. Para ello, es importante establecer unas expectativas realistas durante las primeras semanas, cuando empiecen a aprender lo que se requiere de ellos y se adapten a las exigencias de su nuevo puesto. Usted quiere asegurarse de que sus nuevos empleados no se sientan abrumados y de que tengan tiempo para aprender y comprender los detalles del trabajo.

Al establecer los objetivos iniciales para los nuevos empleados, éstos deben ser fáciles de alcanzar. A medida que el empleado gane experiencia y confianza en su puesto, los objetivos pueden ampliarse en función de los periodos de revisión iniciales. Un aumento gradual de las expectativas a lo largo del periodo inicial de un empleado en la empresa le permitirá desarrollarse más rápidamente y convertirse en parte integrante del equipo. Lo ideal es que la transición de los objetivos sea fluida, de modo que, a medida que el nuevo empleado gane confianza en un área, siga desarrollando sus habilidades y pase a un nivel superior sin sentir más presión o estrés que al principio.

4. Explorar la ingeniería social

La ingeniería social es un gran recurso para los empresarios que quieren asegurarse de que los nuevos empleados se sientan cómodos y se integren con éxito en su nuevo equipo. Los propietarios de empresas pueden buscar la ayuda de otros empleados para asegurarse de que el nuevo personal sea incluido en las actividades sociales del equipo. Si hay un grupo que hace deporte después del trabajo, por ejemplo, hay que animarles a que inviten a los nuevos compañeros a unirse a ellos. Si algunos empleados van a tomar una copa un viernes por la noche, hay que pedir a los nuevos empleados que acudan también. Los directivos también tienen un papel importante a la hora de establecer el tono social de sus equipos. Aunque tal vez sea mejor que un equipo elija socializar sin la intervención de la empresa, si los directivos organizan algunos almuerzos o salidas nocturnas, se establece el tono para que el equipo quiera socializar e integrar a los nuevos miembros.



Los sistemas de compañeros también pueden ser una buena forma de fomentar una mayor interacción social entre los nuevos y los antiguos miembros del equipo. Por lo general, un nuevo empleado se pone en contacto con un colega con más experiencia en la misma función o en una similar. El empleado con experiencia suele ayudar a su nuevo compañero de equipo a conocer la cultura de la empresa, las normas, los reglamentos y algunos de los pormenores de su nueva función. Este aprendizaje entre iguales puede resultar muy eficaz, ya que el empleado trabaja estrechamente con un colega que desempeña una función similar y permite al colega existente transmitir sus conocimientos y experiencia a la nueva persona. Normalmente, los compañeros forman un buen vínculo, lo que debería ayudar al nuevo empleado a sentirse parte del equipo existente. Puedes pedirle al empleado con experiencia que te diga cómo se desenvuelve el nuevo empleado, lo que te ayudará a prever cualquier laguna de aprendizaje y cuáles pueden ser sus puntos fuertes y débiles, tanto en el equipo como en su función.

Asociar a los nuevos contratados de más de 45 años con personal más joven y experimentado puede resultar muy beneficioso para todos. El colega experimentado podrá mostrar a su nuevo colega de más edad el proceso, aumentando así su confianza en su propia capacidad y rendimiento en el puesto. Por su parte, el recién contratado podrá transmitir algunas de sus experiencias vitales a su joven colega con experiencia, ayudándole a aprender habilidades vitales y haciendo que el nuevo contratado de más edad se sienta valorado.



5. Fomentar las opiniones de los nuevos empleados

Los propietarios de las empresas deben fomentar las opiniones de los nuevos empleados, especialmente durante sus tres primeros meses de trabajo. Los comentarios pueden abarcar desde el propio proceso de incorporación, sus impresiones iniciales sobre el entorno de trabajo y la cultura de la empresa, hasta las opiniones sobre su carga de trabajo y sus objetivos laborales. Las puestas al día periódicas demostrarán que te preocupas como empleador y que realmente quieres ver que el empleado se está desenvolviendo bien. A medida que el empleado progresa en la empresa, puede considerar la posibilidad de reducir la frecuencia de las puestas al día.

Un sistema sólido de retroalimentación permitirá a los empleadores realizar mejoras en su proceso de incorporación y les ayudará a atender mejor las necesidades de los nuevos empleados. También puede considerar la posibilidad de impartir formación sobre cómo dar retroalimentación. Lo ideal es que la retroalimentación se dé y se reciba de forma positiva. La retroalimentación no debe ser personal, pero los empleados y los empleadores deben sentir que pueden dar una retroalimentación constructiva sobre las áreas que tanto los trabajadores como la empresa pueden mejorar y crecer.

UNIDAD 2: LAS 4 FASES DEL PROCESO DE INCORPORACIÓN:

1: Pre-integración

La pre-integración comienza cuando se ofrece a alguien un puesto de trabajo y posiblemente incluso antes, hacia el final de la entrevista. Cuando haya decidido qué candidato quiere contratar, querrá asegurarse de que se siente feliz y entusiasmado por unirse a su empresa. Cuando llame a un nuevo empleado para ofrecerle el trabajo, ya podrá demostrarle que la suya es una gran empresa para trabajar. Una vez ofrecido el puesto, si hay que negociar el salario o las condiciones, hay que mostrar cierta flexibilidad en la medida de lo posible. Probablemente merezca la pena pagar un poco más por el candidato adecuado y no querrás que un nuevo empleado empiece a sentirse infravalorado antes de empezar. Una vez que se haya acordado todo, asegúrese de enviar al nuevo empleado una carta de oferta con las condiciones acordadas y deje claro que está disponible si tiene más preguntas.

Si vas a contratar a alguien que actualmente tiene otro trabajo, asegúrate de darle el tiempo suficiente para que termine todo correctamente con su anterior empleador. En la mayoría de los casos, probablemente le gustaría que el nuevo empleado empezara mañana mismo, pero si le da el tiempo que necesita para terminar con su anterior empleador y para completar los traspasos y las tareas de salida, se lo agradecerá. También debe entender que un nuevo empleado puede desear un pequeño descanso antes de empezar, especialmente si estaba ocupado dejando su anterior puesto. Permitir un breve período de descanso antes de que el empleado comience le permitirá recargar las pilas y centrarse mejor en su nuevo reto en su empresa. Si le sugieres esto al contratar al empleado, éste ya verá que te preocupas por su bienestar y que eres un empleador bueno y digno de confianza.

Las circunstancias personales de un nuevo empleado son una consideración importante. ¿Se va a trasladar y necesita ayuda para encontrar un lugar donde vivir? ¿Necesita ayuda para calcular sus desplazamientos? ¿Necesitará un horario de trabajo flexible para poder ir al colegio con los niños por la mañana? Es importante que la vida laboral de tu nuevo empleado se adapte bien a su vida familiar. Si demuestra que se preocupa por sus circunstancias personales y que está ahí para apoyarle, le ayudará a sentirse más acogido.

2: Acoger a los nuevos empleados

Mantenga el primer día lo más sencillo posible. Durante la orientación, ayude al nuevo empleado a comprender mejor la cultura de su empresa y muéstrole cómo sus prácticas de trabajo están en consonancia con esta cultura. Tendrá que hablar de las tareas de cumplimiento, como el tiempo libre, la asistencia, el seguro médico y las políticas de nómina, pero intente que sean interesantes. No olvide destacar las ventajas que le diferencian de la competencia de forma positiva.

Debes asegurarte de que tu nuevo empleado reciba una visita guiada por el lugar de trabajo y sepa dónde encontrar el comedor/cocina, los aseos y cualquier otra instalación relevante. El objetivo principal de la visita a la oficina debe ser conocer a los compañeros de equipo y a los colegas. El personal que va a trabajar estrechamente con la nueva persona contratada debe estar ya al tanto de su incorporación y saber dónde va a encajar en el equipo. Es una buena idea organizar algún tipo de reunión informal con los compañeros de equipo en el primer día del empleado, como un almuerzo de equipo.





3: Formación específica de la función

La fase de formación es una de las más importantes de la incorporación, y está directamente relacionada con el éxito de los nuevos empleados en su trabajo. Su programa de formación para los nuevos empleados debe estar cuidadosamente planificado y pensado para que estén mejor equipados para desempeñar su nueva función. Sin una formación formal, es posible que sus empleados no sepan lo que se necesita para prosperar en su empresa.

Los sistemas digitales de gestión del aprendizaje (LMS) se han convertido en una popular herramienta de autoaprendizaje para las empresas. Si dispone de un LMS, puede ser una buena manera de permitir a los empleados familiarizarse con las prácticas de su empresa y para la formación específica de su función a su propio ritmo o en la comodidad de su propio escritorio, pero el aprendizaje autodirigido debe ir acompañado de alguna formación presencial también. Las personas de más de 45 años también pueden estar menos acostumbradas y cómodas con esta forma de aprendizaje electrónico, por lo que probablemente sea una buena idea tener una versión descargable e imprimible de cualquier manual de aprendizaje para atender también a los nuevos empleados de más edad.

La formación presencial requerirá, por supuesto, el tiempo de otro colega o compañero de equipo, pero se verá recompensada por el rendimiento del nuevo empleado. Un empleado con experiencia normalmente querrá ayudar a un nuevo compañero de equipo a integrarse y tendrá una información y una experiencia inestimables en el trabajo que podrá transmitir a su nuevo colega. Si un empleado existente participa en el proceso de formación, también sentirá que su experiencia se valora. Intente explorar diferentes tipos de técnicas de aprendizaje, como el aprendizaje combinado, el aprendizaje a ritmo propio, el microaprendizaje, etc., para que sus nuevos empleados puedan elegir el estilo con el que se sientan cómodos. Todo el material de aprendizaje para la incorporación debe guardarse de forma segura en un lugar al que los empleados puedan acceder fácilmente y consultar en cualquier momento.

4: Facilitar la entrada en el nuevo papel

La última fase de la incorporación tiene por objeto ayudar a los empleados a pasar de ser un nuevo empleado a un miembro plenamente integrado en el equipo y la empresa. Hay que animar a los directivos a que establezcan expectativas claras para los nuevos miembros del equipo, de modo que entiendan perfectamente sus responsabilidades. Los directivos deben comprobar periódicamente cómo se desenvuelve el nuevo personal. Esto debe hacerse en un entorno informal, en el que el empleado se sienta capaz de decir honestamente cómo está, cómo está encontrando el trabajo y expresar cualquier dificultad, frustración o duda. Esto es una oportunidad para que los directivos animen al nuevo empleado a hacer las cosas bien, pero también para que sienta que está haciendo un buen trabajo y progresando.

También es una buena idea establecer objetivos SMART con los empleados para ayudarles a visualizar mejor cómo son el éxito, la calidad y la productividad en su empresa. El uso de objetivos SMART ayudará a evaluar el rendimiento de un nuevo empleado y los aspectos en los que podría tener dificultades o necesitar mejorar. Las revisiones periódicas del rendimiento vinculadas a los objetivos permitirán a los nuevos empleados comprender mejor su rendimiento y saber en qué áreas o tareas deben mejorar para tener éxito en su nuevo puesto. Si utiliza metas y objetivos SMART con sus empleados, esto también debería ayudarles a centrarse en los elementos más importantes del puesto. Si utiliza objetivos SMART en la fase de incorporación, recuerde que no debe ser demasiado ambicioso con los objetivos: deben ser alcanzables y totalmente comprensibles para el nuevo empleado.

Al planificar su estrategia de incorporación, es importante que el nuevo empleado reciba suficiente información, pero no demasiada. Si le cuenta todo sobre la empresa y su función el día de su incorporación, no puede esperar que lo retenga. Debería considerar la posibilidad de tener un paquete de información sobre la empresa y la cultura que los nuevos empleados puedan consultar constantemente. Por lo general, podría incluir la misión, los valores, las actividades, los objetivos, las relaciones, el código ético, la información sobre seguridad, el código de conducta y la información de contacto de la empresa. Del mismo modo, si los nuevos empleados reciben un paquete de formación con información clave sobre su función y los elementos que van a tener que aprender, esto les ayudará a ganar confianza en lo que están haciendo y a quién tienen que dirigirse si necesitan ayuda.

UNIDAD 3: DESARROLLAR UN PROGRAMA DE INCORPORACIÓN

Un programa de incorporación de nuevos empleados puede durar desde un día hasta medio año. Por lo general, el programa estará en consonancia con un periodo de prueba, momento en el que la empresa espera que los nuevos empleados tengan un buen nivel de comprensión de la función y estén haciendo un buen trabajo. Incluso al final del programa de incorporación, es posible que los empleados tengan que remitirse a su formación anterior y volver a aprender las tareas que han realizado con menos frecuencia.

Un sólido programa de incorporación mejorará los índices de contratación, reducirá las tasas de rotación de personal y ayudará a los empleados a integrarse en el equipo y en su empresa. Una estrategia de incorporación satisfactoria conducirá a un aumento de la productividad de los empleados y, con suerte, a una cultura y un entorno de trabajo positivos. Algunos de los elementos clave de un programa de incorporación deberían ser los siguientes:

- Promover conscientemente la integración del nuevo personal, introduciendo, aceptando y formando parte de la cultura de la empresa
- Promover una relación armoniosa entre el directivo y el trabajador, estableciendo relaciones equilibradas entre los empleados
- Desarrollar la capacidad de trabajar de forma responsable y autónoma, por ejemplo, transfiriendo la información y los conocimientos necesarios para el desempeño de las funciones
- Crear las condiciones para una planificación del trabajo de alta calidad,
- Garantizar el desarrollo continuo (formación).

Si es capaz de cubrir los puntos anteriores, debería ser capaz de construir un proceso suave de incorporación de nuevos empleados al equipo existente. Al ofrecer una buena experiencia de incorporación a los nuevos empleados, debería ser capaz de hacer que se sientan seguros, motivados, felices y, en última instancia, leales a su empresa.

Elementos generales y personalizados del programa de incorporación:

Elementos generales (aplicables a todos los empleados):

- Presentación general del lugar de trabajo,
- Funciones y responsabilidades de la empresa
- Evaluación del rendimiento, oportunidades de ascenso y desarrollo de la carrera profesional

Tareas relacionadas con la formación del nuevo empleado

La formación más común después del empleo:

- Formación profesional, cuyo objetivo es la adquisición de conocimientos teóricos o la aplicación práctica de la función y el sector.
- La formación para el desarrollo de habilidades ayuda a desarrollar las competencias relacionadas con el desempeño del trabajo
- Formación de equipo para establecer relaciones, es decir, para integrar al nuevo miembro en el equipo existente
- Formación especial para apoyar la incorporación de empleados con necesidades adicionales

CALENDARIO DE INCORPORACIÓN SUGERIDO

Pre-embarque

- Llamar al candidato para ofrecerle el trabajo y negociar las condiciones cuando proceda
- Enviar una carta de oferta con las condiciones acordadas y dar la bienvenida al nuevo empleado
- Preparar el horario del nuevo empleado
- Asignar al nuevo empleado un compañero y/o un mentor
- Programar sesiones de formación para el periodo de incorporación

Incorporación - Día 1

- Organizar una visita a la empresa
- Hable con el nuevo colega sobre la cultura de la empresa
- Presentar a los miembros del equipo, al compañero y/o al mentor
- Asegurarse de que han recibido todos los artículos relacionados con la informática y la administración, el equipo y cualquier otra cosa que sea necesaria para desempeñar la función.

Incorporación - Semana 1

- Seguimiento de cualquier pregunta que el empleado pueda tener
- Pregunte al nuevo empleado sobre su experiencia de la primera semana en el lugar de trabajo
- Hablar con el compañero y/o mentor del empleado sobre su primera semana
- Discutir las necesidades de formación inmediatas y futuras

Incorporación - Primeros 3 meses

- Evaluar el rendimiento y el progreso del nuevo empleado
- Completar la formación inicial y preparar la formación futura
- Aumentar las responsabilidades en función de la experiencia y los nuevos conocimientos adquiridos
- Definir los objetivos a corto y largo plazo
- Evaluar el rendimiento del empleado y considerar su posible trayectoria profesional en la empresa

Incorporación - Primeros 6 meses

- Revisar los objetivos a corto y largo plazo
- Completar una revisión de rendimiento de 6 meses
- Garantizar que los empleados se adapten a la cultura de trabajo

Incorporación - Primer año

- Revisar el rendimiento
- Revisar las necesidades de formación y preparar un nuevo plan de formación si es necesario
- Revisar los objetivos a corto y largo plazo y discutir su trayectoria profesional en la empresa



Durante el periodo de incorporación, los objetivos suelen ir acompañados de la asistencia técnica del supervisor inmediato y/o del equipo. Es importante que la asistencia y la coordinación profesional se complementen con una retroalimentación continua. La retroalimentación constructiva ayudará a los nuevos empleados a aprender y mejorar su trabajo profesional, y el refuerzo positivo y los elogios pueden reducir la tensión, la inseguridad y aumentar la confianza en sí mismo de cualquier persona recién llegada. La frecuencia de la retroalimentación normalmente disminuirá a medida que avance el periodo de incorporación, dando al recién llegado más autonomía y responsabilidad con el tiempo. Permitir a los empleados más independencia y mayor responsabilidad transmite el mensaje de que estás satisfecho con su trabajo y su actitud y les ayudará a ganar confianza.

Las tareas a **corto plazo** consisten en dar la bienvenida al nuevo empleado y ayudarlo a integrarse en la cultura y el equipo de la empresa. Esto incluye el proceso de pre-integración, las tareas de cumplimiento, las presentaciones y la orientación. La información básica de la empresa y cualquier programa o calendario de formación pertinente se compartirán normalmente con los nuevos contratados en una fase temprana.

Las tareas a medio y largo plazo incluyen la coordinación profesional del nuevo empleado, que incluye la designación de un mentor y la supervisión completa del proceso de aprendizaje. Durante las tareas a medio plazo, es necesario volver a las competencias formuladas durante el proceso de selección. En función del rendimiento del nuevo empleado con respecto a estas competencias, se puede evaluar la necesidad de formación adicional. A largo plazo, es importante que el líder reconozca el potencial de desarrollo de la carrera de un nuevo empleado y desarrolle un “programa de incorporación de un año” para él.

El periodo de incorporación sólo puede considerarse cerrado cuando el empleado está plenamente integrado en el equipo y es independiente y competente en su función, haciendo una valiosa contribución a la empresa. La evaluación anual del rendimiento, especialmente durante el primer año, es una buena oportunidad para revisar en qué punto se encuentra el empleado y qué debe hacer a continuación para seguir teniendo éxito en la empresa.

MEJORAR LA EXPERIENCIA DE INCORPORACIÓN

Los procesos de incorporación rara vez son perfectos a la primera, porque puede ser difícil ponerse en la piel de alguien que no sabe nada de la empresa. Como resultado, los pasos de su proceso de incorporación pueden pasar por alto inicialmente hechos básicos sobre el funcionamiento de la empresa. También es posible que algunos pasos del proceso no funcionen por diversas razones.



Es fundamental recabar la opinión de los nuevos empleados una vez que haya finalizado el proceso de incorporación y cuando lleven seis meses en el puesto. Esto da a los nuevos empleados el tiempo necesario para pensar realmente en lo que ha sido valioso y en todo lo que desearían haber sabido antes en el proceso. Los empleados deben entender que sus comentarios constructivos le ayudarán a mejorar el proceso de incorporación de futuros compañeros. A continuación se presentan algunos ejemplos de problemas comunes y las soluciones que podría utilizar:

“Me atasqué en algo, pero mi jefe al cargo estaba muy ocupado.”

Los nuevos empleados suelen preocuparse por hacer demasiadas preguntas, sobre todo si su jefe parece ocupado. Hay que insistir en que ninguna pregunta es mala y tratar de fomentar un sentimiento de apertura y accesibilidad en la cultura y la estructura de gestión. Un sistema de compañeros es también una buena forma de ofrecer al nuevo empleado un contacto regular que desempeñe una función similar a la suya y que pueda parecer más un compañero y, por tanto, menos intimidante que un jefe. Los sistemas de compañeros tienen la ventaja añadida de permitir que el compañero experimentado imparta sus conocimientos y experiencia y mejore su confianza en su propio papel.

“No entendía las siglas del lugar de trabajo, pero me daba vergüenza preguntar.”

Los acrónimos en el trabajo son habituales y rara vez significan lo mismo de una empresa a otra. Es una buena idea incluir una lista de los acrónimos más comunes utilizados en su empresa en el paquete de bienvenida o el programa de formación del nuevo empleado, para que tenga un punto de referencia si no sabe qué es un “ABC” o dónde encontrar el último informe ZYX.

“Tuve que trabajar con otras personas pero no había conocido a ninguna antes.”

Como ya se ha dicho, es una buena idea fomentar la socialización entre el personal y las actividades planificadas semiestructuradas son una buena manera de facilitar que el nuevo personal conozca a sus compañeros. Por ejemplo, puede compartir una tarta con los empleados para celebrar los cumpleaños, o puede organizar un juego en grupo dentro de la empresa un viernes por la tarde. Las actividades de creación de equipos de mayor envergadura también son una buena idea al menos una vez al año para que los compañeros se relajen y socialicen en un entorno informal y, con suerte, se conozcan un poco mejor en el proceso.

Mejor incorporación

La aplicación de estrategias de gestión del talento para apoyar mejor su proceso de incorporación le permite comprometerse activamente con sus empleados desde el primer día. Proporcionar a los nuevos empleados la oportunidad de sumergirse en su cultura, en lugar de estar atrapados detrás de un escritorio con innumerables documentos de formación, establecerá una relación más fuerte entre el empleado y la empresa. Cree un proceso de incorporación que se centre en la cultura de la empresa y le posicione como un empleador comprometido. Utilizar el compromiso de los empleados como herramienta de retención dará como resultado un aumento de los niveles de retención y una menor rotación de los empleados.

Mejora del rendimiento

La utilización de estrategias de gestión del talento para comprometer a los empleados de forma constante garantizará un descenso del absentismo y un aumento de la productividad. Los empleados que se sienten comprometidos con su trabajo se esforzarán de forma natural por ayudar a sus empresas a alcanzar sus objetivos estratégicos, y a menudo irán más allá de su función para conseguirlo. La aplicación eficaz de estrategias que fomenten altos niveles de compromiso alimentará una cultura de alto rendimiento, en la que los empleados se sientan comprometidos con las operaciones de la empresa y con la realización de un trabajo de alta calidad.

La incorporación es una parte fundamental del proceso de gestión del talento. Es su oportunidad, como empleador, de impresionar a los nuevos empleados y darles una primera impresión duradera y un comienzo positivo de su estancia en la empresa. Si consigue que su estrategia de incorporación sea correcta, le pondrá en el camino correcto para retener a los mejores talentos y proporcionar a los nuevos empleados una vía para crecer y desarrollar sus carreras en su empresa, lo que debería conducir al éxito a largo plazo tanto para el empleador como para el empleado.

A la hora de desarrollar su estrategia de incorporación, debe tener muy en cuenta las 6 Cs: Cumplimiento, Aclaración, Confianza, Conexiones, Cultura y Control. Todos estos elementos le ayudarán a diseñar su plan y a trabajar a través de las fases del proceso, desde el pre-internado hasta la incorporación de su nuevo colega a su nuevo puesto. En última instancia, hay que esforzarse por conseguir un proceso que permita a los nuevos talentos integrarse plenamente en la organización existente de una manera positiva que ayude a motivar al personal existente y a los nuevos empleados.

Con respecto a los mayores de 45 años, considere cómo sus necesidades pueden diferir de las de los más jóvenes cuando desarrolle su estrategia de incorporación. Mientras que una persona más joven puede tener mejores habilidades y conocimientos técnicos, el empleado de más edad tendrá más experiencia y conocimientos de la vida. Merece la pena pensar en cómo va a apoyar al trabajador de más edad en tareas específicas y en la tecnología a la que puede estar menos acostumbrado, pero también en cómo puede aprovechar los conocimientos y la experiencia que ha adquirido a lo largo de su carrera laboral en beneficio de su empresa.

Un programa de incorporación bien organizado incluirá objetivos bien definidos basados en tareas a corto, medio y largo plazo, con el fin de facilitar la integración del nuevo empleado en su equipo y en su empresa. Es importante que las estrategias de incorporación se evalúen y se revisen cuando sea necesario en función del entorno de trabajo en constante cambio. Al principio, la aplicación de una nueva estrategia de incorporación supondrá inevitablemente mucho trabajo y cambios para la dirección y/o los recursos humanos, pero, en última instancia, si consigue integrar con éxito a los nuevos talentos cualificados en su plantilla, cosechará los beneficios de una cultura más feliz en la que los empleados están motivados para hacer bien su trabajo y permanecer en su empresa a largo plazo.



CAPÍTULO 3: desarrollar el talento

“El trabajo de un empleado es dar lo mejor de sí mismo cada día. El trabajo de un directivo es dar al empleado una buena razón para volver al trabajo mañana.”

*– Liz Ryan, directora general y
fundadora de Human Workplace*



Trabajar con los mejores es lo que usted desea como directivo y cuando es profesional en su enfoque para atraer e incorporar a los empleados, lo más probable es que esté en el camino correcto. Para mantenerlo, tiene que dar a sus empleados una razón para volver al trabajo cada día y ser productivos. Por tanto, como directivo, debe ofrecer oportunidades de aprendizaje y desarrollo que aprovechen las habilidades e intereses de sus empleados, especialmente en el desafiante mercado laboral actual. El reto consiste en ofrecer oportunidades para que cada empleado desarrolle sus habilidades, utilice sus talentos y progrese para asumir nuevas funciones. Aprovechar su ambición y su deseo de hacer las cosas bien dentro de la empresa es el resultado que beneficia a todos.

En este capítulo dedicado al desarrollo de su talento, nos centraremos en la siguiente unidad:

- **Unidad 1: Estrategias de aprendizaje y desarrollo a lo largo de la vida**
 - o Reconocer la escasez de competencias a la que se enfrentan las PYMES
 - o Identifique los beneficios que pueden aportar a la empresa las oportunidades de perfeccionamiento y recualificación para cubrir las carencias de competencias.

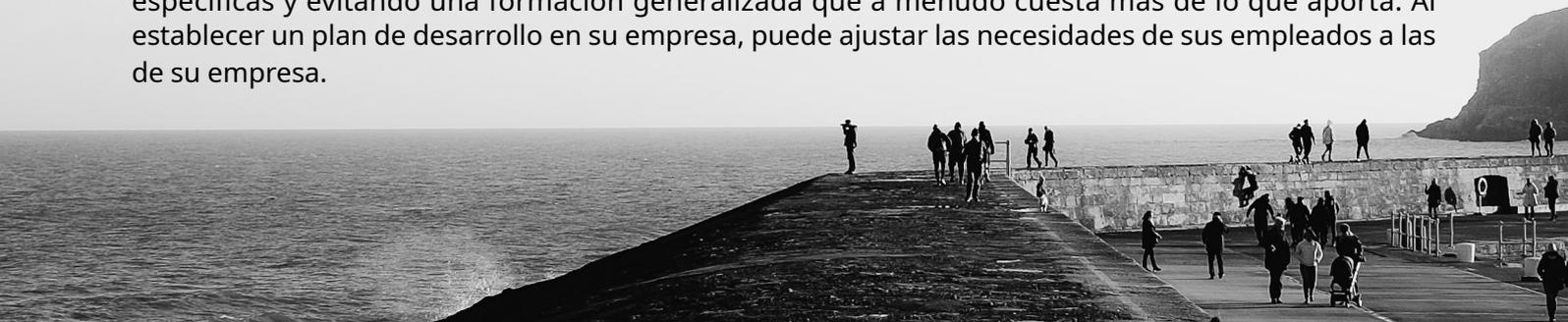
- **Unidad 2: Delegación de responsabilidades**
 - o Examinar el papel que desempeña la delegación de responsabilidades en la optimización del talento, el crecimiento profesional y la mejora de la eficiencia en el lugar de trabajo.

- **Unidad 3: Gestión y progresión de la carrera profesional**
 - o Destacar cómo los Planes de Desarrollo Personal pueden ayudar a los trabajadores a desarrollarse dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Hemos leído en el capítulo anterior, la importancia y el valor de incorporar a los nuevos empleados bien dentro de la cultura, las estructuras y los procesos de su empresa. Pero, ¿qué pasa con los empleados que llevan unos años en su empresa? Por supuesto, puede dar por sentado que saben lo que hacen, pero podría haber una oportunidad de dotarles de conocimientos y competencias aún mejores. Aquí es donde entra el aspecto de desarrollo de la gestión del talento. Es una parte esencial del ciclo de gestión del talento que se presenta en este manual. Una de las principales consultoras, Deloitte, define la gestión del talento como el compromiso de una organización para contratar, retener y desarrollar los perfiles con más talento disponibles en el mercado laboral” (Hocking, 2019), teniendo en cuenta también los cambios demográficos globales, la ampliación de las brechas de competencias y la entrada en el mercado laboral de una nueva generación más flexible de nativos digitales. Esto demuestra el papel esencial que desempeña el desarrollo, no solo para los nuevos empleados, sino también para los ya existentes y los más antiguos.

Sin embargo, aunque la contratación y la incorporación parecen incuestionables en las prácticas empresariales cotidianas de hoy en día, el aspecto del desarrollo que viene después suele pasarse por alto. Este aspecto sienta las bases para el crecimiento futuro de su empresa. En un mercado laboral dinámico y desafiante como el actual, que requiere continuamente nuevas competencias, como propietario de una empresa debe aprovechar los activos que ya tiene invirtiendo en la formación y el desarrollo de sus empleados actuales para satisfacer sus demandas operativas. De este modo, podrá retener a sus empleados con talento, en lugar de afrontar los costes de contratación y formación de nuevos miembros de la plantilla. Esto es especialmente cierto para las PYME que tienen menos empleados. Perder a un empleado con talento puede ser estresante y provocar una importante disminución de la productividad, mientras que la contratación de una nueva persona puede ser costosa y requerir mucho tiempo. El activo más valioso de una empresa son sus empleados, por lo que ofrecer oportunidades de desarrollo a todos los empleados parece una obviedad. Si los empleados tienen un largo historial de servicio, han adquirido conocimientos y habilidades tanto en su trabajo profesional como en su vida personal a lo largo de los años, son el propio tesoro de conocimientos tácitos y prácticos de la empresa que deben ser valorados y retenidos. Los empleados con muchos años de servicio necesitan sentirse valorados y desafiados. Sus capacidades mentales, físicas y digitales deben estar a la altura de su posición. Ofrecer a los empleados de más edad oportunidades de desarrollo no sólo mejora su nivel de satisfacción, sino que también garantiza que sus conocimientos y habilidades se mantengan en la empresa. Redirigir a esos empleados con muchos años de servicio a otros puestos podría ser beneficioso para la empresa y ser un reto muy necesario para estos empleados. Esta estrategia puede funcionar bien con los empleados mayores de 45 años, donde la retención del personal de más edad es importante. Aprovechar los conocimientos tácitos que tienen los trabajadores de más edad y transmitirlos a los empleados más jóvenes es exactamente lo que hace una empresa progresista de éxito. Este modelo puede ahorrarle tiempo y dinero en el proceso de contratación. El desarrollo hace que los empleados actuales se sientan cómodos con un papel nuevo y valorado. Además, usted sabe que cuenta con empleados leales en el nuevo puesto que ya conocen el funcionamiento de la empresa. Aumentar la satisfacción de los empleados al tiempo que se ofrecen oportunidades de desarrollo a un empleado que antes no encajaba perfectamente en su función, puede ser gratificante. A la hora de identificar las oportunidades de desarrollo más adecuadas para los empleados actuales, es necesario que el responsable de RRHH tenga un enfoque estructurado para crear planes de desarrollo para todos los empleados, incluidos los mayores de 45 años. Si el plan se dirige a todos los miembros de la plantilla en el momento adecuado de su carrera y garantiza un proceso de aprendizaje continuo, familiariza a los empleados con los procesos de formación y hace que el trabajo sea más sostenible. Además, permite adaptar los procesos de desarrollo a cada empleado, satisfaciendo sus necesidades y demandas específicas y evitando una formación generalizada que a menudo cuesta más de lo que aporta. Al establecer un plan de desarrollo en su empresa, puede ajustar las necesidades de sus empleados a las de su empresa.



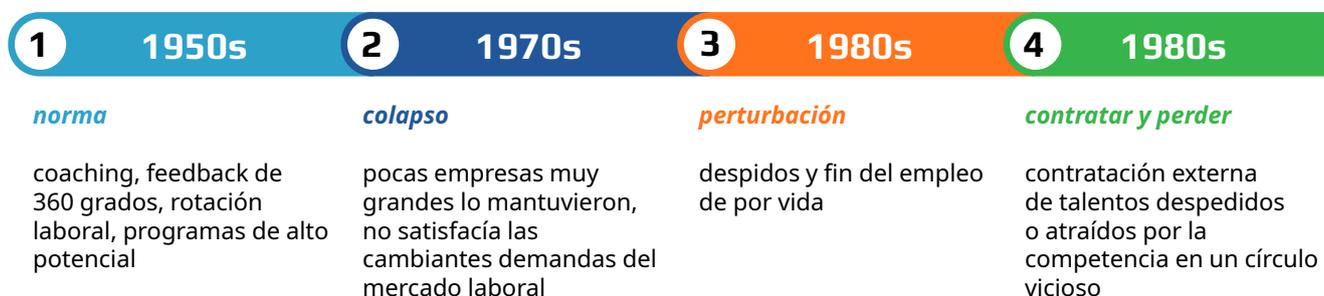
Ofrecer oportunidades de desarrollo a los empleados actuales tiene una serie de ventajas, a saber:

- Aprovechar los conocimientos y los valiosos activos ya disponibles en la empresa.
- Trabajar con empleados leales que conocen la empresa
- Garantizar la satisfacción de los empleados, lo que conduce a empresas más exitosas y sostenibles
- Evitar la disminución del rendimiento de los empleados más antiguos cuando surgen nuevos retos
- Ahorro de dinero frente a la contratación y formación de nuevo personal
- Adaptar la formación a las necesidades específicas en lugar de generalizar

UNIDAD 1: ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO A LO LARGO DE LA VIDA

No es ningún secreto que el mercado laboral cambia rápidamente y que se exigen nuevas competencias y enfoques diferentes a los trabajadores. Ya se trate de competencias digitales en un entorno laboral cada vez más orientado a la tecnología o de competencias sociales y blandas para poder prosperar en contextos creativos e innovadores. A menudo, en las PYME, con plantillas más pequeñas y con un empleado que suele asumir la responsabilidad de más de una función, esto plantea algunos retos. Hay dos maneras de afrontar este reto, la primera es simplemente no hacer nada, pero en realidad las empresas que no actúan, acabarán luchando con el reto indefinidamente. La idea de que el mercado se regulará por sí mismo y que no es necesaria ninguna planificación en el sentido de la gestión del talento está bastante extendida. Las empresas que siguen esta dirección confían únicamente en la contratación externa. Cuando un puesto está abierto, buscan que entren nuevas personas. Sin embargo, con menos trabajadores cualificados disponibles, esto ya se ha vuelto difícil y se agravará en el futuro. Por ello, el profesor de gestión Peter Cappelli aconseja mantener a los propios empleados y desarrollarlos para que se adapten a las necesidades desde dentro: la opción 2.

El desarrollo de los empleados no es un concepto nuevo y ha existido durante décadas, sin embargo, el proceso de desarrollo y los enfoques en él han evolucionado y siguen evolucionando como se destaca en la imagen siguiente:



Las empresas que optaron por no poner en marcha un plan de desarrollo para la contratación de nuevo personal se basaron en el concepto de contratar el mayor número posible de empleados nuevos para sustituir la pérdida de empleados experimentados a manos de la competencia. Esto parece casi un círculo vicioso y muestra claramente por qué debe tener un sistema de gestión de talentos que se ajuste a sus necesidades y le proporcione esencialmente el talento que necesita mediante un equilibrio entre la contratación externa y el desarrollo de los talentos de su valioso personal existente.

Mientras que la primera puede ser más rápida y provocar una reacción inmediata, la segunda es generalmente más barata y provoca menos fricciones. Además, vinculará a sus empleados a la empresa a medida que vayan creciendo con ella. Tendrán la seguridad de que son una parte esencial de la empresa y de su éxito. Si el enfoque de desarrollo incluye también sus aspiraciones personales, es probable que se sientan valorados y rindan bien, impulsando el índice de éxito de la empresa.

CÓMO ORGANIZAR EL ENFOQUE DE DESARROLLO DE SUS EMPLEADOS HOY EN DÍA

Trazar carreras para el futuro no parece factible en el mercado laboral actual, donde el adagio de un trabajo para toda la vida ya no existe. En un mercado laboral tan cambiante como el actual, puede ser una ventaja adquirir una valiosa experiencia aprovechando las oportunidades de empleo de diferentes empresas y acumulando conocimientos sin influencias antiguas. Teniendo esto en cuenta, para un empresario es importante reconocer el talento que tiene en su empresa y tener una estrategia de desarrollo para todos los empleados. Para empezar, es importante determinar la situación de su reserva de talentos y sus necesidades. Con esta información puede estimar qué talentos debe conservar y cómo puede lograrlo mediante el desarrollo de sus empleados, dando cabida a los más veteranos y a los más jóvenes, y qué procesos necesita para este resultado. Así pues, empecemos:

1. Conozca sus necesidades - y sus talentos

Para asegurarse de que sus medidas de desarrollo merecen el esfuerzo en tiempo y dinero, tienen que ajustarse a las necesidades de la empresa. Para ello es necesario conocer las funciones de su empresa y los talentos que se requieren para ellas.

Pregúntese qué estructuras deben existir para tener éxito ahora y en el futuro?

Una vez que lo sepas, examina a tu personal y descubrid juntos qué talentos hay ya y qué talentos se necesitan. Al poner en marcha esta práctica, ya has dado un gran paso adelante. Ahora puede decidir un plazo para que esto tenga éxito para las estructuras de la empresa, la gestión y las estrategias que no es probable que cambien. Aunque nunca se puede saber del todo cuándo un empleado puede dejar la empresa, intente elegir un periodo en el que lo más probable es que siga trabajando para usted. Con un mayor desarrollo, este periodo podría aumentar. Por eso también es importante implicar al personal en este proceso. Cuando los empleados se sienten parte esencial de la empresa, es más probable que las medidas sean un éxito. Decirles cómo encaja en su estrategia también garantiza que se consideren relevantes para la continuidad de la empresa. A partir de ahí, se trata de una cuestión de actualización constante y de revisiones y adaptaciones periódicas.

2. El cuestionario de necesidades de desarrollo

El desarrollo de su personal requiere mucho tiempo y, en comparación con la contratación externa, puede ser más caro al principio. Sin embargo, cuando se integra en esta estrategia y con un proceso bien diseñado detrás, puede ahorrarle tiempo y dinero para el futuro. Una vez establecidos, muchos procesos pueden continuar con éxito sin demasiada interferencia por su parte como gerente o propietario de la empresa. Sin embargo, es esencial supervisar esta nueva forma de trabajar de forma continua.



Para llegar a esta fase, hay que determinar las acciones que se van a llevar a cabo. La comunicación con su equipo es importante para determinar los puntos fuertes y débiles que existen. Aunque este proceso puede ser muy específico según el resultado o la función que tenga en mente, hay algunas medidas generales que le ayudan a estructurar su proceso de reflexión.

Para saber si un proceso de desarrollo es aconsejable, puede crear una serie de preguntas que le ayuden en este proceso. De este modo, se califican las situaciones de forma similar. Estas preguntas se basan en Cappelli, 2008, y pueden formularse de forma diferente para tener en cuenta los cambios en su sector (externos) o las formas de hacer las cosas (procesos internos). Las siguientes preguntas están dirigidas a sus procesos y rutinas internas:

- ¿Durante cuánto tiempo necesitará el talento?
 - o Calcule la duración de un talento específico. ¿Es a corto plazo? ¿Es a largo plazo? ¿Es previsible un final?
- ¿Cuándo los necesitará?
 - o ¿Es con poca antelación? ¿Tiene un período más largo para planificar? ¿Cómo de ocupado está el tiempo entre medias?
- ¿Cuál es su estimación del tiempo que necesitará el talento?
 - o ¿Tiene alguna referencia para la estimación? ¿En qué datos se basa? ¿Cuántas otras personas pueden influir en la estimación?
- ¿Qué relevancia tiene el desarrollo para la progresión de la empresa?
 - o ¿Necesita el desarrollo para seguir siendo rentable? ¿Le apoyará en su crecimiento? ¿Es una de sus áreas/recursos princip?
- ¿Pueden los candidatos aprender las habilidades en el trabajo de otros colegas más experimentados sin interrumpir su trabajo u otras inversiones?
 - o ¿Cuenta con suficientes colegas experimentados para orientarles? ¿Están dispuestos a hacerlo? ¿Qué necesitan para poder hacerlo?
- ¿Qué importancia tiene la continuidad de su actual cultura empresarial?
 - o ¿Quiere que continúe? Si se desea un cambio, ¿cómo debería ser? ¿Está el equipo dispuesto a participar en cualquier cambio?

En general, si el talento requerido es a largo plazo, será un desarrollo positivo y valioso dentro de la empresa. La persona en cuestión ya se ha comprometido con su negocio, conoce los procesos y puede seguir trabajando mientras se desarrolla. Lo mismo ocurre con una estimación precisa (para la planificación), un posible aprendizaje en el trabajo (más fácil de hacer con compañeros conocidos) y una cultura empresarial mantenida (conocida por cada empleado).

Estas preguntas deben plantearse siempre en tiempo futuro y no en presente. Con la evolución del mercado laboral y la creciente atención a la tecnología digital, es probable que se creen nuevos puestos de trabajo que antes no se necesitaban. Sustituirán a los puestos de trabajo más antiguos, dejando un vacío de competencias. Contratar a personas totalmente nuevas para estos nuevos empleos y dejar marchar a los más antiguos es sencillamente demasiado caro. En lugar de sobrecargar a su personal de RRHH con una gran carga de contratación, planifique ahora y desarrolle a sus empleados para que pasen de su antiguo a su nuevo trabajo. Su éxito futuro es la base de su estrategia de gestión del talento, en la que participa su personal actual.

3. Formación general como capa base

Este proceso es válido para la formación individual, pero también para el perfeccionamiento de todo un equipo o incluso de toda la plantilla. Después de trabajar en una empresa durante algún tiempo, siempre hay una nueva habilidad -ya sea dura o blanda- que aprender. El Foro Económico Mundial predice incluso que las máquinas harán la mitad de los trabajos que actualmente realizan los humanos en los próximos cuatro años (Hocking, 2019). Si bien esto elimina muchos puestos de trabajo, también abre nuevas oportunidades para que los empleados requieran nuevas habilidades como la creatividad, la imaginación y la inteligencia social.

Por este motivo, es aconsejable introducir una formación general para determinados grupos de empleados de su empresa. Una vez completada, estará informado y tendrá un mejor conocimiento sobre qué candidatos poseen los talentos necesarios y deben desarrollarse más, también acortará el plazo de la siguiente previsión, haciendo que ésta sea más precisa y fiable. Cuando todos los miembros de la plantilla han recibido formación general, el siguiente desarrollo puede ser más específico, llenando mejor las lagunas de habilidades y asegurando así la supervivencia de la empresa. Además, la formación general también puede mostrar el talento de los empleados en otras áreas que antes se pasaban por alto, ya que no eran necesarios en la función original y ahora pueden cubrir las carencias en otra parte de la empresa. Este enfoque flexible es especialmente relevante para las PYMES a la hora de asegurar que la formación prepara para varios roles con un enfoque especial en las habilidades del siglo 21st (digitalización, etc.).

4. Prepárese para las interrupciones con la ayuda de sus empleados

Ahora que el trabajo a distancia es cada vez más importante, la necesidad de desarrollar nuevas competencias digitales ha sorprendido a muchas empresas. Aunque las reacciones ad hoc y la formación espontánea, junto con los nuevos programas informáticos, han contrarrestado en cierta medida estas necesidades, las empresas con una estrategia digital han salido mejor paradas en general. Esto demuestra que disponer de un conjunto de competencias básicas, constantemente revisadas y adaptadas a las necesidades de cada momento, garantiza un proceso de trabajo más fluido para toda la plantilla en tiempos de disrupción.

Si observa el informe sobre las necesidades y los talentos de su empresa, determine también qué habilidades y competencias necesitarán todos los miembros del equipo en un momento determinado. De nuevo, incluya a los propios empleados en este proceso. Es posible que algunos ya posean estas habilidades, pero como no las han necesitado antes en su trabajo, usted no es consciente de ello. Desarrollar estas habilidades olvidadas requiere menos esfuerzo para obtener un resultado positivo. Además, puede utilizar el enfoque en cascada en el que los empleados pueden apoyar a sus compañeros en el aprendizaje de nuevas habilidades, lo que no sólo ayuda al espíritu de equipo, sino que también es bastante rentable.

5. Mantener a los empleados en los que se ha invertido tiempo para desarrollar sus talentos.

Cuando la formación de sus empleados haya comenzado y usted esté satisfecho con el resultado del proceso de desarrollo, empezará a ver los beneficios para su empresa. Sus empleados empezarán a sentirse cómodos en su papel, se convertirán en empleados dedicados y podrá prever que sus empleados experimentados y con talento seguirán trabajando en su empresa. Esto puede ser una situación en la que todos salgan ganando, especialmente con los empleados mayores de 45 años que no quieren cambiar de trabajo. Así, ellos tienen más satisfacción en el trabajo mientras que usted tiene empleados altamente cualificados, dentro de una empresa progresista, todos ellos disfrutando de estabilidad laboral. Otra medida que puede aplicar es pedir a los empleados que compartan el coste de su desarrollo. Aunque esto puede ser especialmente atractivo para los empleados más jóvenes que buscan mejorar su conjunto de habilidades, también puede ser interesante para los trabajadores de más edad, dándoles la oportunidad de cambiar a otro puesto más deseable o adecuado para su situación actual en la vida.

Como ya hemos dicho, sus empleados son su principal activo, ya que son el principal generador de ingresos de su empresa. Aportan nuevas ideas, producen o venden sus productos y se relacionan con los clientes. Naturalmente, la confianza que tienen cuando están bien equipados para hacer su trabajo ofrece una representación profesional de la empresa. Pero esto no sólo es cierto para el personal, sino también para los clientes. Gastarán más cuando sientan que están tratando con profesionales. Un empleado mayor con experiencia en el trabajo y en la vida, así como con conocimientos actualizados sobre el producto, es el complemento perfecto en este caso. Por eso, poner a los empleados más veteranos como primer contacto para los clientes o formar a los compañeros es un excelente uso del talento de un empleado. Al mismo tiempo, les ofrece un nuevo reto, lo que les mantiene motivados.

6. Cómo hacer que la gestión del talento funcione en la práctica

Para aprovechar su sistema de gestión del talento y ponerlos en práctica, hay tres ejemplos de prácticas a seguir, según un estudio de McKinsey: "la asignación rápida del talento, la participación de RRHH en la experiencia de los empleados y un equipo de RRHH con mentalidad estratégica" (McKinsey, 2018). Todas estas medidas pueden vincularse a una estrategia de desarrollo eficaz en su enfoque de gestión del talento. En primer lugar, conozca los talentos necesarios y disponibles en su empresa y regístrelos. Escriba un perfil para cada rol especificando las habilidades y conocimientos que requiere. Puede pedirle al personal que le apoye, ya que ellos son los que mejor saben lo que hacen a diario. A continuación, documente las habilidades que posee su personal. Cada vez que se abre un nuevo puesto o hay que cubrir una nueva función, ya sabes lo que necesitas y lo que tienes, lo que hace que tus reacciones sean más rápidas. Una asignación rápida de talentos ahorra esfuerzo y, sobre todo, dinero, ya que el tiempo de interrupción es corto. Disponer de una colección de talentos tan visible también sirve para iniciar una conversación con sus empleados. Sobre esta base puede discutir las opciones de carrera, los planes de desarrollo y formación con todas las partes relevantes de su empresa. Tendrá una hoja de ruta clara para todos.

Para ser eficiente, el personal de RRHH también debe estar informado de los sentimientos y niveles de satisfacción de los empleados. Si se pueden tener en cuenta a la hora de cubrir el siguiente puesto, se notará un aumento de la motivación, lo que conducirá a un mejor ambiente de trabajo. Si además consigue incluir estos cambios de rol en un ciclo de vida del empleado positivo, estará dando un paso más en la dirección correcta. El ciclo de vida del empleado es todo el tiempo que el empleado pasa en la empresa, desde la contratación hasta la salida. Si esta experiencia es positiva, la fuerza de trabajo tiene 1,3 veces más probabilidades de superar el rendimiento, según McKinsey. Aunque, por supuesto, sus prácticas de RR.HH. no son el único resultado positivo de este enfoque, un sistema de gestión del talento bien pensado y estratégicamente planificado lo respalda. Esto también es visible para su personal cuando ambas partes tienen un entendimiento positivo.

Esto se relacionará con la estrategia general de la empresa, ofreciéndole el paquete completo. Como director de empresa, debe participar en este proceso. Cuando sepa cuáles son los conocimientos y las competencias de cada una de las personas de su empresa, le ayudará a tomar decisiones fundamentadas con mayor rapidez. Para estar siempre al día, revise la documentación sobre el talento regularmente, como mucho cada trimestre.

7. Por dónde empezar

Aunque es importante tener en cuenta los talentos de todos los empleados, en una práctica continua y debido a las necesidades de la organización, no es necesario desarrollarlos todos al mismo tiempo. Céntrese primero en las funciones críticas. Si dentro de un par de meses va a faltar una persona encargada de las relaciones con los clientes, revise su cuadro de talentos y vea quién podría asumir esta función. A continuación, tome todas las medidas de desarrollo necesarias con este empleado en particular.

Si no se va a abrir ningún puesto en un futuro próximo, también puede empezar con los empleados de alto rendimiento y los de gran potencial. No obstante, analice y registre los talentos de todos los empleados, ya que esto podría hacer aflorar talentos de los que antes no era consciente, convirtiendo a estos empleados en personas de alto rendimiento en circunstancias diferentes o en funciones distintas. Por tanto, siempre es necesario ofrecer a todos los empleados un camino de desarrollo dentro de su propio potencial y de las necesidades y posibilidades de la empresa. Estas medidas pueden no requerir mucha planificación. El simple hecho de ofrecer una oportunidad para establecer contactos, intercambiar ideas y ampliar el horizonte puede ser beneficioso para estas funciones.

Otra medida que puede aplicar es la creación de equipos interfuncionales para su personal. Si las tareas lo permiten, los miembros del personal de diferentes departamentos pueden trabajar juntos en proyectos, combinando sus conocidos talentos para un mayor beneficio. Esto también es válido para los equipos intergeneracionales, en los que los empleados de más edad comparten la experiencia y las mejores prácticas, mientras que los compañeros más jóvenes pueden apoyar con la comprensión de la tecnología, las innovaciones, las herramientas digitales, etc. De nuevo, la base de todo esto es un claro conocimiento de los talentos disponibles en su empresa.

Haga lo que haga, implique a sus empleados. Un estudio realizado por la plataforma de compromiso de los empleados TinyPulse descubrió recientemente que el 76% de los empleados quiere crecer en su vida profesional. Disponer de un sistema eficaz de gestión del talento demuestra tu voluntad de ofrecerles estas oportunidades. Esto les da esencialmente la oportunidad de desarrollarse dentro de su empresa en lugar de buscar oportunidades fuera. Gracias a este sistema, conservará a los empleados mejor cualificados y, al mismo tiempo, ganará otros nuevos. Es valioso para todos los talentos, pero especialmente para los empleados mayores de 45 años, que probablemente querrán progresar dentro de la empresa. A través de su gestión del talento puede hacer este cambio para todos.

Development Checklist

- determinar los resultados para el futuro
- escribir un perfil para cada función especificando las habilidades y conocimientos que requiere
- registrar el statu quo de su reserva de talento
- cotejar los perfiles con la reserva de talento y registrar las carencias
- estimar las necesidades de desarrollo mediante un cuestionario estructurado y definir el proceso
- Comenzar con las funciones críticas y luego ampliar las ofertas a toda la plantilla
- implicar al personal y explicar la estrategia de la empresa
- conocer los sentimientos y niveles de satisfacción de los empleados
- plan para un periodo de tiempo evaluable sin grandes cambios
- planificar el reciclaje y la actualización constantes, así como la supervisión periódica para tomar decisiones con conocimiento de causa en cualquier momento
- introducir una formación general para determinados grupos
- prepárese para las interrupciones (digitales)
- encontrar un acuerdo con los empleados para que se queden después de la formación



Cómo lo hacen otros: El caso de Netflix

Fundada originalmente para prestar DVDs por correo, la empresa pasó más tarde a la transmisión en línea de pago, adoptando nuevos modelos de negocio y exigiendo nuevas habilidades a sus empleados. Para poder lograrlo, desarrollaron un conjunto de prácticas de RRHH que difieren obviamente de lo que hacen muchos competidores, pero que les resultaron exitosas.

Y aunque Netflix es ahora un negocio global, algunas prácticas también pueden tomarse y adaptarse a empresas más pequeñas.

Una de ellas es la exigencia de emplear sólo a las personas mejor preparadas para su función. Cuando sólo se cuenta con un “jugador A” en el equipo, todo el trabajo se realiza de forma más eficiente, y la gente no está ocupada corrigiendo los errores de sus compañeros. Por tanto, es esencial colocar a las personas adecuadas en los puestos correctos con el conjunto de habilidades adecuado.

Otro aspecto es la expectativa de trabajar sólo con adultos. En el caso de Netflix, esto significa entregar la responsabilidad de las vacaciones y la organización de los viajes por completo a los empleados, sin ninguna política formal. Sólo se les pide que actúen en el mejor interés de la empresa. Esto puede aplicarse al desarrollo en el sentido de la mejora de las habilidades y la implicación personal también. Cuando los empleados sienten que se les da la responsabilidad y la capacidad de tomar decisiones por su cuenta, harán lo mejor para su rendimiento y -si están en el papel adecuado- también para el rendimiento de la empresa.

Además, Netflix ha eliminado las revisiones formales. Como eran demasiado formales y no solían ser beneficiosas, no ofrecían suficiente información sobre el rendimiento de cada empleado. En su lugar, se incorporó una conversación regular sobre el rendimiento en la interferencia diaria entre el gerente y el empleado. De este modo, la medición era más orgánica y también incluía comentarios de 360 grados de los compañeros. También elimina la necesidad de “Planes de mejora del rendimiento” cuando el empleado no se ajusta a las expectativas de la empresa, ya que el desarrollo y, por tanto, la continuación del rendimiento se planifican con antelación. Esto ahorra recursos y estrés y garantiza que se sigue trabajando con el “jugador A” en todos los puestos. Incluir a los compañeros -como en el caso de Netflix, preguntándoles qué deberían dejar de hacer, empezar a hacer o seguir haciendo sus compañeros- garantiza que la información de la base también se escuche y se incorpore para que el equipo trabaje aún mejor.

Por último, RRHH en Netflix considera que el trabajo del directivo es crear un gran equipo, al principio un antiguo responsable de RRHH pide a los demás que piensen en un documental sobre los éxitos de la empresa dentro de seis meses. El directivo recordará los detalles y los resultados concretos. Se centra en las diferencias que existen ahora y, a continuación, en las habilidades que se necesitan para conseguirlo. Sólo entonces se les pide que imaginen qué talentos se necesitan para realizar estos trabajos. Esto es como nuestro enfoque de definir primero los objetivos futuros, luego el perfil de los trabajadores necesarios y después la reserva de talento en la empresa. Cuando se sabe lo que realmente se necesita, es más fácil encontrar a los empleados.

Cómo afrontar el posible desajuste que surge entonces, es también el tema de un episodio del podcast “We’re Only Human” sobre la movilidad del talento (disponible aquí: <https://upstarthr.com/talent-mobility-case-studies-and-research-podcast/>).

UNIDAD 2: DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Una empresa funciona mejor cuando los talentos de su personal se ajustan a las funciones y a sus necesidades, como ha demostrado la unidad anterior. Al analizar el statu quo y diseñar una hoja de ruta para el desarrollo, su empresa puede enfrentarse a muchas tareas de desarrollo y áreas de mejora. Sin embargo, no todo tiene que ser administrado por usted como gerente o por su personal de RRHH. Algunas tareas pueden delegarse en sus empleados, convirtiéndolos en una parte esencial del proceso de desarrollo.

Utilice su plan de desarrollo como estrategia

Aplicando la analítica de la gestión del talento, una empresa puede prever cuántas personas tiene contratadas, con qué tipo de habilidades y competencias cuentan estos empleados y qué talentos necesitarán en el futuro. De este modo, pueden minimizar las carencias de competencias y hacer más eficaz el proceso de contratación. Esto es especialmente válido cuando los empleados de más edad dejan la empresa en una fecha determinada debido a la jubilación. Sin embargo, también puede ser beneficioso antes de eso cuando dichos miembros del personal necesitan cambiar de función debido a sus circunstancias profesionales y personales, a su capacidad física o simplemente porque desean hacer cambios en su carrera. Cuando se tiene una estrategia de desarrollo y asignación de talentos, se pueden atender algunos de estos deseos, manteniendo o incluso mejorando estos talentos y preservando sus conocimientos para su empresa. De este modo, se asegura de que la siguiente generación asuma la sabiduría del que se va, mientras que los empleados de más de 45 años siguen motivados y forman parte de la empresa y también de su cultura hasta que les llegue el turno de jubilarse.

Establecer este sistema e incluir a los propios empleados tiene más ventajas para su gestión del talento y, por tanto, para los procesos de su empresa. En lugar de limitarse a saber cuándo necesita un desarrollo o un nuevo miembro de la plantilla, puede hacer crecer su empresa a través del crecimiento de sus talentos. Estos empleados comprometidos conducen entonces a mayores índices de satisfacción y motivación, menos absentismo y menos renuncias e incluso más innovación y productividad, como indican las investigaciones.

Beneficios para la empresa y su cuenta

Además, apoyas y fortaleces las relaciones dentro del equipo y haces que todo el sistema sea más inclusivo. Teniendo en cuenta esto, distribuir la responsabilidad de la gestión del talento entre tus empleados no solo te hace más exitoso en el área de RRHH, sino también en términos de cultura empresarial a través de las interrelaciones dentro de toda la compañía.

Hacer que el sistema funcione en beneficio de los RRHH y de la cultura de la empresa es estupendo, pero también le permite ahorrar dinero. Cuando entiendes los costes de desarrollo y los beneficios de una plantilla formada, sabes dónde tienes potencial de crecimiento, dónde es aconsejable una inversión y dónde están tus reservas de talento aún sin tocar. Por tanto, la gestión y el desarrollo de los talentos es también una cuestión de dinero.



Una interesante práctica de la gran consultora Deloitte muestra cómo la integración de los empleados puede continuar incluso después de que decidan marcharse. La empresa mantiene a los ex empleados cualificados informados de la evolución de la empresa e invierte dinero en mantener sus datos de contacto actualizados. En caso de que quieran volver, ya están bien informados y pueden empezar de inmediato. Esto no sólo garantiza un buen círculo de defensores de la marca, sino que también amplía la reserva de talento y las opciones de desarrollo con poco esfuerzo. En el contexto de las PYME, esto puede aplicarse a los antiguos empleados y a los empleados más antiguos que desean abandonar la empresa. El mantenimiento de vínculos estrechos y un flujo constante de información sobre los nuevos desarrollos permite a esos miembros del personal pasar a desempeñar nuevas funciones, como asesores, consultores de mentores, etc., una vez que dejan su trabajo inicial. De este modo, ya se responsabilizan de sus compañeros mientras siguen en su puesto actual y después con un gran conocimiento interno de los procesos.

Implicar a los empleados y compartir la responsabilidad

Implicar a los empleados no sólo es una buena idea a la hora de determinar los talentos disponibles, sino también a la hora de distribuir a las personas en determinadas funciones. La mayoría de ellos son conscientes de sus propias habilidades y a menudo han decidido sus propias opciones de desarrollo. Si este no es el caso, presentarles nuevas funciones potenciales puede hacer que se replanteen su potencial y las formas de alcanzarlo. Puede que incluso se les ocurran ideas sobre cómo cumplir los requisitos de ese puesto. La consultora McKinsey fomenta esto publicando nuevas ofertas de empleo o funciones en línea. Los empleados interesados pueden entonces indicar su preferencia, que se coteja con la clasificación realizada por el responsable del proyecto o departamento. Un alto directivo decide, equilibrando los intereses de todos y eligiendo la opción que mejor funciona en términos de desarrollo de los talentos necesarios. Esta práctica también puede cultivarse en las PYME, donde los nuevos puestos pueden publicarse en el tablón de anuncios de la sala de descanso, compartirse en las redes sociales o enviarse por correo electrónico a todos los empleados. Así, pueden decidir si se consideran aptos para el puesto y qué desarrollo podrían necesitar para ser un complemento perfecto. Esto puede compararse con la hoja de ruta general de competencias y el análisis de los talentos disponibles y necesarios. Si ha creado un registro de las habilidades relevantes en el que referirse. Usted, como gestor, puede entonces cotejarlas y decidir quién es el más adecuado para la nueva vacante. Mantener el proceso de contratación interno de esta manera también ahorra el dinero y el tiempo necesarios para la contratación externa.

Además, pasar parte de la responsabilidad a los respectivos empleados garantiza que se identifiquen con el nuevo papel e inviertan lo necesario para demostrar la confianza depositada en ellos. Si el proceso se lleva a cabo con éxito, se desarrollará el talento individual del empleado y, por tanto, se beneficiará toda la empresa. Desarrollar el talento no tiene que significar necesariamente grandes inversiones, sino simplemente escuchar las necesidades de cada uno y desplegar a las personas adecuadas en el puesto adecuado

Además de un mayor índice de satisfacción, este proceso también contribuirá a su proceso de asignación. Si coloca rápidamente a las personas adecuadas en el nuevo puesto, ahorrará tiempo y obtendrá una ventaja con respecto a sus competidores. La producción no se detendrá más de lo necesario, posiblemente ni siquiera. Un estudio de McKinsey lo subraya con cifras, afirmando que las empresas son "7,4 veces más propensas a informar de una rápida asignación de talento cuando sus organizaciones asignan eficazmente el talento a un determinado papel en función de las habilidades necesarias" (McKinsey, 2018). Por tanto, sepa qué talento necesita, quién lo tiene y cómo combinarlo de forma eficiente.

Medidas específicas para iniciar su proceso de desarrollo

A la hora de concretar estos planes, no es necesario invertir mucho dinero en el proceso. Hay medidas que puede realizar que cuestan poca inversión, pero se necesita tiempo para el reconocimiento y la planificación de la sucesión. Otras medidas que, en la mayoría de los casos, necesitan la participación de otros compañeros son la rotación de puestos y la formación en el trabajo. Con una inversión gradual también puedes ofrecer programas de e-learning, tutorías relacionadas con el trabajo y cursos educativos.

Le corresponde a usted decidir qué medida es la más adecuada para su empresa y su equipo a la hora de ver los registros de los talentos disponibles y necesarios. Para ayudarle a formarse una opinión, a continuación se presentan con más detalle las diferentes medidas.

Entre ellas se encuentran:

1. Rotación del trabajo
2. Ampliación y enriquecimiento del empleo
3. Formación en el puesto de trabajo/tutoría
4. Programas de aprendizaje electrónico
5. Tutorías relacionadas con el trabajo
6. Cursos (educativos)
7. Colaboración interdepartamental y seguimiento del trabajo

1. Rotación del trabajo

En lugar de trabajar en el mismo puesto durante todo el ciclo de vida del empleado, los miembros del personal cualificado pueden cambiar de puesto dentro de la empresa para conocer otros departamentos y equipos y explorar trayectorias profesionales alternativas. Por tanto, se caracteriza como un movimiento sistemático de un puesto a otro permaneciendo en la misma empresa. Aunque en las grandes empresas puede aplicarse con un estilo más formal, también es interesante para las PYMES cuando está relacionado con tareas específicas de duración determinada, ya que da a los empleados la oportunidad de conocer otros departamentos o equipos e interactuar con la empresa a todos los niveles, aumentar la calidad del producto y evitar el estancamiento y el aburrimiento. Sin embargo, si no está bien preparada y ejecutada, esta medida también conlleva los riesgos de un aumento de la carga de trabajo y, por tanto, de una disminución de la productividad del empleado correspondiente. Además, hay que tener en cuenta la interrupción del trabajo durante algún tiempo y la reticencia de los superiores. Si una rotación completa del trabajo parece demasiado, la formación cruzada es una alternativa. En esta medida, los empleados asumen funciones que superan su descripción normal de trabajo. La duración de esta acción puede ser desde un arreglo ad hoc hasta un proceso continuo y planificado. Una vez completado, el empleado correspondiente no es trasladado automáticamente a un nuevo puesto, pero demuestra su voluntad y determinación de aprender nuevas habilidades, ampliar su horizonte y avanzar. Hay que registrar estas nuevas habilidades en la evaluación del talento del empleado, que constituye la base para la selección de candidatos adecuados para la formación cruzada.

2. Ampliación y enriquecimiento del empleo

En lugar de trasladar al empleado a una nueva función, también puede cambiar parte del trabajo que ya realiza. Esto puede hacerse mediante la ampliación del puesto de trabajo -añadiendo tareas y deberes y ampliando así el alcance del mismo- o mediante el enriquecimiento del puesto de trabajo -dando más profundidad al mismo mediante la concesión de más control, responsabilidad y discreción-. Estos dos procesos deben combinarse para garantizar un aumento de la motivación. Para ello es importante distinguir entre los dos procesos, en el mejor de los casos con la ayuda del empleado para entender cómo se siente con los cambios.



3. Formación en el puesto de trabajo/tutoría

También denominadas “tareas de extensión”, los miembros del personal aprenden rápidamente mientras trabajan. Al mismo tiempo, tienen la oportunidad de desarrollar de forma independiente nuevas habilidades, conocimientos y competencias y ganar experiencia que les permita desempeñar mejor su trabajo actual y, en su momento, asumir funciones de mayor nivel. La decisión sobre la rotación más adecuada le corresponde a usted como directivo y depende de los planes a largo plazo de cada empleado y de sus necesidades. Las investigaciones demuestran que la experiencia interfuncional es mejor para los líderes de primer nivel, los líderes de nivel medio podrían experimentar retos difíciles y los nuevos líderes ejecutivos necesitan experiencias de alto riesgo y alta visibilidad. Para tener éxito, la medida requiere una cierta inversión de tiempo y suficientes recursos humanos de orientación. En lugar de colocar a un empleado por completo en un equipo (nuevo) para que aprenda en el trabajo, también puede emparejarlo con un colega experimentado como mentor. Emparéjelos en función de sus habilidades y necesidades de desarrollo. No importa si se hace de manera formal o informal, necesita un esquema claro, para hacer un seguimiento de los objetivos y la supervisión. Utilizando esta relación que a menudo supera los vínculos profesionales, se puede reducir la rotación, mejorar la contratación y beneficiar la productividad y la cultura de la empresa. Esto es especialmente cierto cuando el alumno procede de un grupo menos favorecido. Pero además, el mentor se beneficia del programa, compartiendo su experiencia y desarrollando así habilidades de liderazgo y comunicación.

4. Programas de aprendizaje electrónico

Incluso antes de la pandemia y de la alteración del entorno laboral que trajo consigo, la necesidad y el deseo general de aprender en línea ha sido una forma deseada de desarrollarse a sí mismo y a los empleados. Las materias que generalmente se impartían en un aula a un amplio número de empleados podían enseñarse a la demanda y al ritmo del alumno y en su propio tiempo a través de plataformas digitales de aprendizaje. El e-learning puede realizarse a través de vídeos, tests, cursos y juegos en línea. Esto es especialmente válido para las habilidades que no son específicas de la empresa, sino de interés general para la plantilla. Sin embargo, para garantizar el compromiso, es necesario entregar el contenido en piezas pequeñas y fácilmente digeribles con una clara conexión con el trabajo real y su mejora. Esto es especialmente cierto cuando se consume en un dispositivo móvil. Implantar este tipo de formación suele ser más fácil, sobre todo cuando la audiencia es mayor o está alejada. Al igual que con todas las demás medidas presentadas aquí, también es importante vincular esto con la estrategia general que haya diseñado para su empresa.

5. Tutorías relacionadas con el trabajo

Cuando sólo se desean intervenciones de formación breves, hay que echar un vistazo a los tutoriales relacionados con el trabajo. Pueden incluirse desde el principio del ciclo de vida del empleado y a lo largo de toda su carrera para construir una base de información crítica y demostrar las mejores prácticas. Pueden incluirse en un plan de formación para estructurar el desarrollo. Los tutoriales individuales pueden estar formados por lecciones de vídeo y simulaciones virtuales para introducir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades. “Psychology Today” apoyó esta estructura diciendo que el cerebro humano puede tratar y absorber la información en vídeo hasta 60.000 veces más rápido que el texto. Para ello, sin embargo, los tutoriales individuales no deben durar más de dos minutos e ir directamente al grano. Si temes que no se consuman con suficiente intensidad, puedes combinarlos con otras acciones de desarrollo, lo que también aumenta la retención.

6. Cursos (educativos)

La experiencia tradicional en el aula sigue ofreciendo valiosas opciones de desarrollo. Cuando la aplique en su empresa, haga hincapié en las competencias blandas, que son útiles para todos los empleados y los preparan para el cambiante mercado laboral. Como la mayoría de los empleados trabajan en equipo -físicamente o a distancia-, pueden utilizar los cursos para adquirir habilidades de colaboración y comunicación. Si quiere centrarse más en los contenidos educativos y empresariales, puede crear un aula de aprendizaje corporativo que ofrezca habilidades relacionadas con el trabajo y conocimientos confidenciales específicos de la empresa. La presencia de un facilitador o formador permite abordar preguntas específicas y temas más complejos. Lo que se puede aprender aquí tiene valor para toda la empresa, no sólo para el empleado individual. También es más fácil de alinear con la estrategia y los objetivos generales de desarrollo, al tiempo que demuestra la voluntad de ofrecer opciones de desarrollo. Sin embargo, puede ser más costoso y llevar más tiempo que otros métodos.

7. Colaboración interdepartamental y seguimiento del trabajo

El desarrollo de un empleado no tiene por qué limitarse a la formación en su propia función o departamento. La colaboración entre departamentos -también llamada aprendizaje social-favorece la empatía, la comprensión cultural y permite comprender mejor toda la estructura de la empresa. Los compañeros aprenden unos de otros en lugar de tener que consultar a la dirección. Sin embargo, no es obligatorio que la mayoría de los empleados trabajen juntos y se conecten con otras secciones, por lo que es necesaria una orientación estructural. Define qué equipos quieres que colaboren, como los de marketing y ventas, y haz que se reúnan con regularidad. De forma más regulada, también puedes introducir el job shadowing, en el que un empleado concreto sigue los procesos de otro departamento. Mediante el aprendizaje entre iguales, se potencia el trabajo en equipo y la colaboración. Los empleados adquieren así una perspectiva diferente y aprenden directamente las dificultades a las que se enfrentan sus compañeros. Al formar parte de otro departamento durante algún tiempo, comprenden la influencia que tienen sus acciones en los demás. Una vez más, es importante que estructures este proceso y selecciones los departamentos y los empleados.

Todas estas medidas ponen de manifiesto las opciones y ventajas que supone delegar responsabilidades en los empleados. Al mismo tiempo que hace que la empresa sea más eficiente o que establezca nuevos procesos más fluidos, también puede apoyar el desarrollo de los empleados, aprovechando el talento que antes no se utilizaba y cerrando las brechas de habilidades. Además, puede ayudar al empleado individual y, por tanto, a la empresa a crecer.



UNIDAD 3: GESTIÓN Y PROGRESIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

Para utilizar la gestión del talento con éxito para la gestión y la progresión de la carrera profesional, los objetivos de la empresa y los planes y aspiraciones de cada empleado tienen que estar alineados. Como gestor, tiene que saber qué planes tiene la empresa para los próximos años o los próximos 12 meses como mínimo. Después, tiene que consultar con cada uno de los empleados para saber cuáles son sus planes, qué talentos ofrecen y dónde quieren desarrollarse. A continuación, hay que poner en relación estos dos resultados para facilitar una vía de desarrollo. Esto tiene que ser un proceso continuo, supervisado en momentos determinados, para incluir todos los talentos presentes y futuros. Equilibrar ambas partes es la clave.

Por lo tanto, es esencial integrarlo en la estrategia general de la empresa. El talento crea valor para su empresa y tiene que ser apoyado y desarrollado siempre que sea posible y adecuado para el negocio. Los objetivos de desarrollo del talento individual deben alinearse con los objetivos de desarrollo de la empresa.

Esforzarse mediante la gestión del talento

Si se utiliza con éxito, la empresa se esforzará a través de la gestión del talento, ya que en su esencia se trata de “anticipar la necesidad de capital humano y luego establecer un plan para satisfacerla” (Cappelli, 2008, p. 1). Satisfacer la demanda con su propio personal le ayuda a ahorrar dinero, ya que los procesos de contratación son menos necesarios y los vínculos y las conexiones con la empresa ya están ahí.

La colaboración como clave básica del éxito

Hay muchas plantillas disponibles en Internet y a través de consultores privados que intentan facilitar la colaboración. Algunos prometen que hay que responder a unas cuantas preguntas y luego se puede empezar. Por desgracia, no es tan sencillo. Para que puedas encajar el talento adecuado con el puesto adecuado, para entender sus habilidades y sus posibles carencias y para descubrir los talentos ocultos, tienes que dedicar tiempo al empleado. Siéntate y habla con él, entiende sus aspiraciones y circunstancias personales. Pregunte por los talentos de los que dispone el empleado, incluso los que no utiliza actualmente. ¿Cuáles quieren aportar a la empresa? Apóyeles en la realización de sus talentos, aludiendo a sus experiencias personales y a sus aficiones en la medida en que les conozca y lo considere oportuno. Explica los perfiles de funciones que tiene la empresa, preguntando por los talentos que se necesitan para ocuparlas. Pregúntales concretamente si sus aspiraciones coinciden con las competencias definidas por la empresa para el puesto/departamento/empresa. También es útil mirar juntos hacia el futuro, en términos de lo que el empleado se ve haciendo dentro de cinco años. ¿Dónde se ve a sí mismo en el mundo laboral en el futuro? Las tareas descritas dan entonces una buena pista sobre los talentos disponibles y que quieren ser utilizados. En esencia, se trata de adaptar la plantilla a la situación y no al revés. Por supuesto, las preguntas orientativas son útiles y garantizan que todas las conversaciones sean en cierto modo similares y, por tanto, comparables, pero se trata de una interacción y un acuerdo personal, de pasos individuales para cada empleado en lugar de una talla única. Por lo tanto, hay que modificar las preguntas cuando sea necesario para que se adapten al empleado en cuestión y ser tan personal como se sienta cómodo. En una fase posterior, estos resultados individuales deben combinarse y alinearse con la estrategia empresarial global antes de tomar cualquier decisión. Sin embargo, la base es hablar con los demás.

A continuación se ofrecen algunos consejos y sugerencias sobre cómo abordar estas conversaciones:

HAZLO:	NO LO HAGAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Tómese su tiempo y deje que el empleado se sienta involucrado. • Crear un ambiente cómodo para la charla, tratando de entender sus aspiraciones y circunstancias personales • Estructurar todas las conversaciones de forma comparable en la medida de lo posible • Pregunte por los talentos disponibles en el lado de los empleados, también los que no se utilizan actualmente • Apóyeles en la realización de sus talentos, aludiendo a sus experiencias personales y a sus aficiones en la medida en que les conozca y considere oportuno • Hablar del trabajo de los sueños en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar una plantilla de libros, en línea o de consultorías sin personalizarla • Esperar un plan único para todos • Venir sin preparación y sin perfiles para todos los puestos • Apresurarlos a responder, ofrecer información personal lleva tiempo • Perder el tiempo en talentos no relacionados con la empresa • Menospreciar o reírse de los talentos mencionados

La gestión del talento como cadena de suministro

La comprensión de las necesidades de talento en el desarrollo general de la empresa puede compararse con la gestión de las operaciones y la cadena de suministro. Mediante el análisis y la ejecución de ciertos pasos se puede preparar y ajustar a las realidades actuales y planificar el futuro. Desarrollar un talento de forma rentable y en el tiempo es comparable a encontrar la forma más barata y rápida de crear un producto. Aunque a veces es necesario recurrir a la externalización -contratación externa- para obtener resultados rápidos, la cadena de suministro general proviene del interior de la empresa. Al pasar por el proceso de desarrollo y adquirir experiencia, los obstáculos son notablemente similares a cómo los productos se mueven a través de una cadena de suministro: reducir los cuellos de botella que bloquean el avance, acelerar el tiempo de procesamiento, mejorar las previsiones para evitar desajustes” (Cappelli, 2008, p. 3). Al igual que las cadenas de suministro, el desarrollo de los empleados mejora con una mejor planificación.

Además, hay que gestionar los riesgos. De nuevo, la cadena de suministro es útil en este caso. La decisión entre la contratación y el desarrollo, así como la reducción de riesgos en la previsión de necesidades, pertenecen al lado de la demanda. El retorno de la inversión para los procesos de desarrollo y la garantía de que los empleados recién desarrollados permanezcan en la empresa devolviendo esta inversión pueden contarse en el lado de la oferta.

Seguimiento y revisiones

Cuando se crea un plan de desarrollo personal con el empleado individual, el trabajo no está totalmente terminado una vez que se ha documentado el plan. Es necesario supervisar el proceso, ya que siempre pueden ser necesarias actualizaciones. A lo largo del año debe revisar los acuerdos y la evolución ejecutada de nuevo con el empleado y comprobar con él si sus aspiraciones han cambiado. Es necesario hacer esto con regularidad. Es aconsejable planificar el desarrollo de los empleados al mismo tiempo que se planifica la estrategia de la empresa para asegurarse de que están alineados.

Considerar a todos los empleados

Al comenzar con los planes de desarrollo es importante tener en cuenta a todos los empleados y crear una oportunidad para apreciar sus pensamientos e ideas. Una forma de hacerlo es incluir la creación de un plan de desarrollo personal como resultado de su proceso de evaluación del rendimiento. Esto garantiza que se tenga en cuenta a todos los empleados desde una perspectiva de gestión y desarrollo del talento. Asegúrese de tener en cuenta la generación y el departamento del que procede el empleado. Mientras que la generación más joven puede buscar más el desarrollo técnico, la generación mayor puede querer el desarrollo personal. Sin embargo, no siempre es así. Especialmente en el caso de las generaciones mayores de 45 años, es importante que les escuches y entiendas todo lo que son capaces de hacer y cómo puede incluirse mejor en los objetivos de la empresa, teniendo también en cuenta sus circunstancias personales. La cuestión de la conciliación de la vida laboral y familiar puede parecer más obvia para ellos, pero en realidad es esencial que todos los empleados la tengan en cuenta.

Aclarar las expectativas de ambas partes es esencial para acordar un punto de partida común. Naturalmente, usted sólo apoyará el desarrollo que garantice que se cubran las posibles carencias de competencias que haya identificado. No obstante, dé al empleado la oportunidad de explicar sus talentos y cómo y dónde se ve en la empresa en el futuro. Esto puede introducir nuevas estrategias o soluciones en las que no había pensado antes. Lo más probable es que sus empleados tengan talentos no utilizados o no aprovechados. Después de discutir las opciones, el objetivo de esta conversación es formular un plan de desarrollo formal con pasos vinculantes: es el camino hacia el desarrollo posterior, importante para ambas partes. Al salir de la sala, tanto usted como directivo como el empleado deben saber qué se hará con cada objetivo. Pueden incluirse medidas como el desarrollo del liderazgo, la formación técnica, las medidas de creación de equipos, las comisiones de servicio, el trabajo en proyectos o cualquiera de las medidas específicas de la unidad anterior. La variedad es grande; sin embargo, todas deben tener en común que están orientadas al futuro y a la mejora de la empresa.

Empezar de a poco

Puedes empezar el proceso de desarrollo con un grupo pequeño. Desarrolle primero a los que necesitan más ayuda, dando siempre a los demás una perspectiva y, en el mejor de los casos, un calendario, para que sepan cuándo les toca. Trabajando con grupos más pequeños, uno a la vez, puedes controlar mejor los procesos y ver lo que funciona bien. Además, puedes actualizar la previsión con frecuencia y, de esta forma, basar todas las medidas de desarrollo siguientes en una estimación más precisa. Esto no sólo es bueno para el propio grupo, sino también para todos los demás compañeros, ya que se obtienen mejores oportunidades de desarrollo que se ajustan a la empresa. Si las medidas no funcionan perfectamente, también puedes volver atrás y rehacer el plan de desarrollo personal con este pequeño grupo en lugar de tener que rehacerlo para todos los empleados. Puedes construir los planes a la medida de cada uno.

Una vez que sepa qué pasos de desarrollo quiere dar con cada empleado, puede convertir los grandes cambios en pequeños pasos, cada uno con un calendario específico y una fecha de vencimiento. Construir los paquetes uno sobre otro y evaluar la previsión entre ellos te da otra oportunidad de hacer previsiones más cortas y precisas. Un plan de desarrollo estructurado para los empleados le da la oportunidad de fijar las fechas de las visitas de seguimiento de inmediato y de agrupar todo el desarrollo en pequeñas tareas realizables con puntos de control.

Compartir los costes

Cuando la evaluación exija una formación más intensa que requiera apoyo e inversiones externas, puede pedir al empleado que comparta los costes. Este es un enfoque bastante novedoso, pero como pueden utilizar lo que aprenden con usted en el mercado abierto, también es una inversión en sus conocimientos y experiencia personales. Sin embargo, si no están dispuestos a pagar ninguna formación, también puedes preguntar si están dispuestos a hacerla (en parte) en su tiempo libre. De este modo, te ahorras horas de trabajo y tu negocio habitual no se estanca. Si lo hace, asegúrese de ofrecer un paquete de formación que pueda competir con los disponibles en el mercado abierto que los empleados podrían elegir por sí mismos. Además, también es aconsejable dejarles expresar su opinión en la selección del programa de formación al compartir el coste.

Disponer de un proceso de gestión del talento por escrito, con un plan de desarrollo para cada empleado, es también una gran característica a la hora de comunicar la necesidad de medidas de desarrollo a las partes interesadas externas. Así pueden ver y entender de un vistazo lo que se planea hacer, por qué y cómo afectará a la empresa en el futuro. Las investigaciones apoyan esta estimación al afirmar que las empresas con una gestión eficaz del talento tienen una gran capacidad para atraer y retener el talento y, por tanto, para obtener mejores resultados. Tienen “seis veces más probabilidades que las que tienen una gestión del talento muy ineficaz de reportar un TRS [rendimiento total para los accionistas] superior al de sus competidores” (McKinsey, 2018). Este cúmulo demuestra que la gestión del talento puede apoyarle a varios niveles en la consecución de sus objetivos empresariales.

Apoyar la cultura de la empresa

Utilizar sus planes de desarrollo para garantizar que el talento adecuado se ajusta al puesto adecuado es casi obvio en este punto. Al saber qué talento está disponible y cuál se necesita, se sabe quién es la persona adecuada para ahora y para el futuro. Sin embargo, también hay otras circunstancias en las que esta planificación puede apoyar el desarrollo de la empresa. También ayuda a alinear al personal con la cultura de la empresa. Cuando la formación y el desarrollo forman parte del día a día de la empresa, se demuestra a los empleados que sus competencias y también su nivel de satisfacción son importantes para usted como directivo y para la empresa en su conjunto. También puede trabajar en pro de la cultura empresarial deseada presentando contenidos y opciones de desarrollo que la apoyen. Todo esto tiene que encajar con las aspiraciones del empleado para ser auténtico.

Mantener la conversación

Aunque es posible que sólo tenga tiempo de reevaluar el plan de desarrollo personal de cada empleado anualmente, puede utilizar el plan para iniciar la conversación más a menudo. Cuando llegue una fecha de vencimiento o un punto de control, debería reunirse con el empleado correspondiente para una sesión de feedback para ver qué ha funcionado hasta ahora y dónde está el potencial para un rendimiento aún mejor. No te olvides de preguntar cómo se sienten con esta evolución y si hay algo en lo que puedas apoyarles. Cuando veas la necesidad o quieras que forme parte de la cultura de tu empresa el incluir más las necesidades de los empleados, también puedes iniciar conversaciones más informales sobre el desarrollo cada dos meses o una vez al trimestre. Esto te da la oportunidad de asegurarte de que tu inversión está dando sus frutos y da al empleado una sensación de reconocimiento y valor.

Otro aspecto importante para el empleado es el hecho de que el plan de desarrollo personal muestra todas y cada una de las opciones de carrera dentro de la empresa y un camino para llegar a ellas. El hecho de conocer las posibles funciones que se les pueden abrir si se desarrollan de acuerdo con el plan garantiza la motivación y los altos niveles de satisfacción y, por tanto, la productividad. El mero hecho de saber que hay más cosas por venir y que tienen un camino para llegar a ellas puede contrarrestar un descenso de la productividad por la falta de compromiso o incluso por el hecho de que el personal quiera marcharse. Como la mayoría de los empleados quieren progresar, verán esto como un estímulo y se abstendrán de buscar retos en otros lugares. Incluso si todavía no hay ningún puesto disponible, saben que se están preparando para algo más grande, y usted sabe que son capaces de asumir ese papel cuando esté disponible. La rápida asignación de talento que esto permite le ahorrará dinero en el futuro si su planificación es correcta.



La identificación con el negocio y su futuro es especialmente relevante en las PYMES con una plantilla más pequeña y más movilidad interna, y garantizará que sus trabajadores cualificados se queden con usted a largo plazo. Especialmente la generación de empleados de más de 45 años puede ver así un camino que puede seguir en su empresa, transmitiendo sus conocimientos y habilidades a sus compañeros.

Preparación para los imprevistos

Por último, todos los pasos bien planificados no siempre funcionan cuando surgen circunstancias inesperadas. Algo que no se puede planificar no puede ser cubierto por el plan de desarrollo. Sin embargo, si sabe de qué es capaz su personal, puede reaccionar más rápidamente que sus competidores. Sabrá antes a quién poner al frente de la solución del problema que surja y qué potencial de desarrollo puede soltar para retomar el camino. En épocas de crisis, la mejora continua de su empresa y su capacidad para reaccionar ante los cambios en los requisitos se convierten en algo primordial.

Teniendo en cuenta todo esto, tener un plan de desarrollo es una gran ventaja frente a sus competidores. A la hora de dar los pasos, es necesario tener una dirección en la que ir para identificar las carencias, superarlas y desarrollar toda la empresa para mejor, preparándola para el futuro.

Desarrollar a sus empleados significa desarrollar su empresa. Usted, como directivo, y cada uno de los empleados, saben a dónde conduce el viaje, qué pasos son necesarios para llegar hasta allí y cómo todo esto se relaciona con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Redactar planes de desarrollo personal ofrece un gran potencial para superar los objetivos de la empresa y los suyos propios. Conozca a su gente, trabaje con ellos, bríndeles oportunidades y ellos se lo devolverán: con más productividad, una mejor cultura empresarial y una empresa de éxito en general.

Estructura de un plan de desarrollo personal

Todos los pasos e información anteriores pueden ponerse en práctica y lograrse mediante la realización de los seis pasos siguientes:

- **Paso 1:** Revisar la Evaluación de Desarrollo Personal Talent4LIFE (Capítulo 7)
 - o Responder a las preguntas relativas a los talentos y habilidades percibidos de cada empleado desde la perspectiva del empleador y del empleado
- **Paso 2:** Talentos básicos para los pasos posteriores de desarrollo
 - o Encontrar y definir los talentos disponibles y necesarios y acordar su desarrollo mediante una entrevista guiada
- **Paso 3:** Megatendencias de desarrollo demográfico y digitalización
 - o Conocerlas y su influencia y definir medidas para abordarlas, abriendo áreas de desarrollo y definiendo mejor el uso de los talentos
- **Paso 4:** Conciliación de la vida laboral y familiar
 - o Medir el equilibrio de la vida laboral de cada empleado y encontrar formas de abordarlo a corto, medio y largo plazo
- **Paso 5:** Pasos para alcanzar la evolución acordada
 - o Definir los pasos reales para alcanzar el desarrollo utilizando el método SMART para los próximos uno a tres años
- **Paso 6:** Hitos, puntos de control comunes y fechas de vencimiento
 - o Establecer hitos y plazos realistas y puntos de seguimiento comunes para calificar el desarrollo y garantizar su ejecución o adaptación

Desarrollar a sus empleados significa desarrollar su empresa. Usted, como directivo, y cada uno de los empleados, saben a dónde conduce el viaje, qué pasos son necesarios para llegar allí y cómo todo esto se vincula con la estrategia y los objetivos de la empresa. Para obtener más información sobre el modelo del Plan de Desarrollo Personal Talent4LIFE, consulte el capítulo 7 de este Manual.

CAPÍTULO 4: hacer crecer su talento

*“Formar a la gente lo suficientemente bien para
que pueda irse, tratarla lo suficientemente
bien para que no quiera hacerlo.”*

- Richard Branson

INTRODUCCIÓN

El crecimiento del talento es vital para el éxito de las empresas y las PYME. Como propietario de una empresa, si quiere apoyar a sus mejores empleados para que crezcan, tiene que entender las lagunas que existen en su empresa. Es importante reconocer que el talento significa cosas diferentes para cada persona, y el apoyo que usted proporciona debe alimentar una cultura de propósito y pertenencia. Esto es especialmente importante para los empleados de más de 45 años. Si se anima a los empleados a tomar la iniciativa y a desempeñar nuevas funciones, se reforzará la idea de que la empresa se preocupa por su crecimiento y valora la contribución que pueden hacer a la empresa. Cuando los empleados creen que sus habilidades, perspectivas y trabajo se valoran, es más probable que sigan comprometidos y leales a sus empresas.

En un reciente artículo de Harvard Business Review, el autor de Build an A-Team, Whitney Johnson, se refiere a esto como un *ecosistema de aprendizaje*:

“Los individuos de alto crecimiento que abrazan el nuevo aprendizaje hacen a las empresas más inteligentes y contribuyen a su crecimiento, pero no pueden hacerlo solos. Necesitan que sus directivos tengan un interés recíproco en el crecimiento individual y creen un ecosistema de aprendizaje para fomentarlo.”

“Como un ecosistema biológico, las empresas crecen o mueren. Y las empresas crecen cuando sus empleados aprenden. Así que, si quieres una empresa de alto crecimiento, tienes que crear un ecosistema de aprendizaje para apoyar a los individuos de alto crecimiento - para exponerlos a nuevas y desafiantes oportunidades antes de que sus roles se vuelvan rancios.”

La formación es un activo clave en la cultura de una empresa. La actual velocidad de cambio y evolución de los mercados puede ser un gran reto para las PYME. Lo que hoy funciona puede quedar obsoleto mañana. Por ello, establecer procesos de formación continua ayuda a la plantilla a mantenerse al día y a adaptarse rápidamente a las novedades. Dado que la gestión del talento consiste en adoptar un enfoque estratégico para atraer, retener y desarrollar la mano de obra, una empresa debe animar a los empleados a crecer. Al permitir que el personal aprenda nuevas habilidades y asuma más responsabilidades, el personal se sentirá capacitado y desarrollará la voluntad de permanecer en la empresa a largo plazo.



UNIDAD 1: COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS Y EMPODERAMIENTO

La importancia de la formación de los empleados también está estrechamente relacionada con la motivación. Para impulsar la gestión del talento, debe reforzar que sus empleados hacen bien su trabajo y que usted valora sus esfuerzos. Los programas de formación interna se han convertido en una necesidad y, al ofrecer incentivos vinculados a los objetivos de crecimiento, puede motivar a los empleados a querer crecer. Una empresa que invierte en sus empleados no sólo es mejor valorada por ellos, sino también por los profesionales externos. El mismo principio se aplica a los planes de carrera. Si un empleado tiene un plan de desarrollo personalizado vinculado a la posibilidad de asumir mayores responsabilidades, estará motivado para seguir aprendiendo nuevas habilidades. Lo ideal es que el plan de desarrollo personal esté vinculado a un plan de promoción interna en la empresa que determine cuándo es el momento adecuado y qué objetivos tiene que alcanzar un empleado para ser promocionado dentro de la empresa. Combinando la formación, los planes de carrera y el plan de promoción, el empleado puede prever un camino claro hacia el éxito dentro de la empresa y cómo puede llegar a él.

Un método sencillo de desarrollo de los empleados es la formación básica que muchas personas reciben cuando empiezan a trabajar en una empresa. Muchos prefieren trabajar en un puesto en el que sientan que están formados profesionalmente y preparados para realizar las tareas necesarias en su función. Una vez completada la formación inicial, el crecimiento del empleado puede continuar a través de la formación continua. Esto suele ayudar a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos que pueden necesitar para ascender dentro de una empresa. Esta formación puede implicar que los empleados sigan a otros asociados y gerentes o que reciban instrucción continua dentro de su puesto.

¿Para qué sirve?

Se ha demostrado que los empleados comprometidos y conectados emocionalmente con su empresa rinden más en su trabajo. Las empresas que aplican una cultura de bienestar laboral, seguridad y conexión humana tienen un equipo más comprometido y empoderado, lo que genera un mejor rendimiento laboral. El empoderamiento para la salud puede ser un proceso social, cultural, psicológico o político a través del cual los individuos y los grupos sociales son capaces de expresar sus necesidades, plantear sus preocupaciones, diseñar estrategias de participación en la toma de decisiones y llevar a cabo acciones políticas, sociales y culturales para satisfacer sus necesidades. A través de este proceso, las personas perciben una relación más estrecha entre sus objetivos y la forma de alcanzarlos y una correspondencia entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen. Si las empresas dan demasiada prioridad a sus resultados en lugar de a su personal, se puede acabar con un equipo de trabajo estresado y poco comprometido, lo que repercute negativamente en los resultados.

¿Qué factores afectan al crecimiento de los empleados?

Hay muchos factores diferentes que pueden conducir a la desmotivación y al desentendimiento de los empleados. Para asegurarse de que puede mantener a los empleados motivados y en la senda del crecimiento, es importante tener en cuenta los siguientes factores que pueden afectar al compromiso de un empleado con su empresa:

- El estrés y la salud psicológica: el mayor problema que afecta a un número cada vez mayor de personas y que sigue creciendo.
- Cuestiones personales: equilibrio entre trabajo y familia, deudas, relaciones, abuso de sustancias.
- Cuestiones empresariales: roles en el trabajo, relaciones laborales, confianza e incertidumbre.
- Disminución de la salud física: enfermedades crónicas, diagnósticos de enfermedades graves, sedentarismo o mala alimentación

Muchos de estos factores son externos, pero pueden ser apoyados por su empresa para garantizar que el compromiso y el crecimiento de los empleados sean un éxito.

¿Qué lleva al compromiso y la capacitación de los empleados?

La capacitación de los empleados es la clave del compromiso de los mismos. Cuando sus empleados se sienten capacitados, están más motivados para alcanzar el éxito, ya que tienen una mayor participación en su empresa. Hay factores clave que conducen al compromiso y la capacitación de los empleados. A menudo, los directivos desempeñan un papel fundamental en este enfoque. Como directivo, puede actuar como agente de cambio y actuar para potenciar y comprometer a su personal. Esto puede lograrse a través de las 3 E:

1. Compromiso de los empleados:

La medida en que los empleados se sienten entusiasmados con su trabajo

2. Habilidad de los empleados:

La práctica de dar a los empleados lo que necesitan para hacer su trabajo lo mejor posible

3. Employee Empowerment:

Proporcionar a los empleados un cierto grado de autonomía y control en su función

El compromiso, la capacitación y el empoderamiento pueden verse afectados por la discriminación, los estereotipos y los prejuicios que prevalecen en el lugar de trabajo. Esto puede ser evidente entre los trabajadores de más edad, ya que existen ideas erróneas sobre los atributos que aportan al lugar de trabajo. Es importante poner en marcha estrategias que busquen eliminar este tipo de prejuicios, y trabajar para involucrar, capacitar y empoderar a los trabajadores de todas las edades. Los estudios han demostrado que los estereotipos y las percepciones de los trabajadores mayores suelen ser creencias negativas (Harris, et. al 2017). Los trabajadores mayores de hoy en día quieren permanecer en el lugar de trabajo durante más tiempo, por lo que es importante generar una cultura que se enfrente a la discriminación y a las suposiciones obsoletas. Esto sirve para mejorar la retención del personal, proyectar un lugar de trabajo con diversidad de edad y promover el bienestar de los empleados.

Al abordar esta cuestión en su lugar de trabajo, es importante mostrar a los empleados cómo se les valora dentro de la empresa. Esto puede conducir a un aumento de la motivación, la confianza en sí mismos y un mayor rendimiento. Cuestionar la discriminación, los estereotipos y los prejuicios relacionados con la edad puede animar a los trabajadores mayores a sentirse respetados, apreciados y relevantes en sus funciones profesionales. También muestra a los trabajadores más jóvenes que los trabajadores de más edad también hacen una gran contribución a la empresa y tienen algo relevante e importante que aportar.

Como propietario de una PYME o profesional de los recursos humanos, puede poner en práctica metodologías que funcionen para promover el compromiso y la capacitación de los empleados. Esto puede dar lugar a:

- Autonomía de los empleados
- Participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones
- Aumento de la base de conocimientos
- Deseo de progresar en la empresa y asumir más responsabilidades
- Mejora de los procesos de RRHH

¿Cómo se puede lograr el compromiso y la capacitación de los empleados? Esto se puede conseguir a través de diversas estrategias.

1. Ofrecer oportunidades de formación y promoción
2. Esté atento a las señales sociales en el lugar de trabajo
3. Mantener un diálogo abierto con los empleados
4. Poner en marcha programas de tutoría
5. Estar atentos y reconocer los estereotipos



Poner en práctica estas prácticas le permite promover una plantilla multigeneracional y diversa. Esto puede impulsar la innovación, construir una fuente de talento saludable y promover el intercambio de mejores prácticas y diferentes perspectivas.

1. Ofrecer oportunidades de formación y promoción

Asegúrese de que las oportunidades de formación y promoción son evidentes para su personal. Estos programas de formación deben incluir liderazgo, desarrollo profesional continuo, sensibilidad, etc. Ofrezca oportunidades de formación y entrenamiento continuos que permitan a los trabajadores actualizarse regularmente. Las oportunidades de formación pueden ofrecerse en diversos formatos:

1. **Formación en línea:** se trata de una formación que tiene lugar a través de plataformas de Internet. A veces los cursos se ofrecen en directo o en diferido, de modo que los usuarios pueden acceder a los materiales cuando y donde quieran. Es extremadamente popular debido a la flexibilidad que ofrece y a la cantidad de recursos y plataformas de terceros que existen hoy en día en Internet.
2. **Formación en la empresa:** En este caso, los empleados reciben formación en sus propias oficinas y en persona. La empresa contrata a una compañía o a un experto para que se desplace a la empresa para impartir la formación. La ventaja de este tipo de formación es que se controla el momento en que el empleado la completa y, como suele estar dirigida por un formador, la formación puede ser más memorable que un curso online.
3. **Formación colaborativa entre colegas:** este tipo de formación consiste en organizar sesiones impartidas por los propios empleados de la empresa que tienen conocimientos específicos en un área. El empleado comparte información, experiencias y consejos prácticos que pueden ayudar a los demás en sus funciones. Este tipo de formación también ayuda a mejorar la comunicación y el ambiente entre los equipos y da poder al empleado que imparte la formación.

2. Esté atento a las señales sociales en el lugar de trabajo

Es esencial estar atento a las señales sociales en el lugar de trabajo que puedan promover actitudes etarras. A menudo pueden aparecer en broma; sin embargo, pueden fomentar percepciones perjudiciales sobre la capacidad de los trabajadores mayores.

3. Abrir el diálogo con los empleados

Cree espacios seguros en los que los empleados sientan que pueden ser lo suficientemente abiertos y cómodos como para compartir cualquier preocupación o sugerencia. Si cultiva líneas de comunicación abiertas, fomentará el discurso del respeto y ayudará a romper las barreras y los estereotipos, incluida la discriminación por edad. El diálogo abierto puede fomentar la confianza, mostrar los puntos en común y romper los límites generacionales que a menudo existen en el lugar de trabajo.

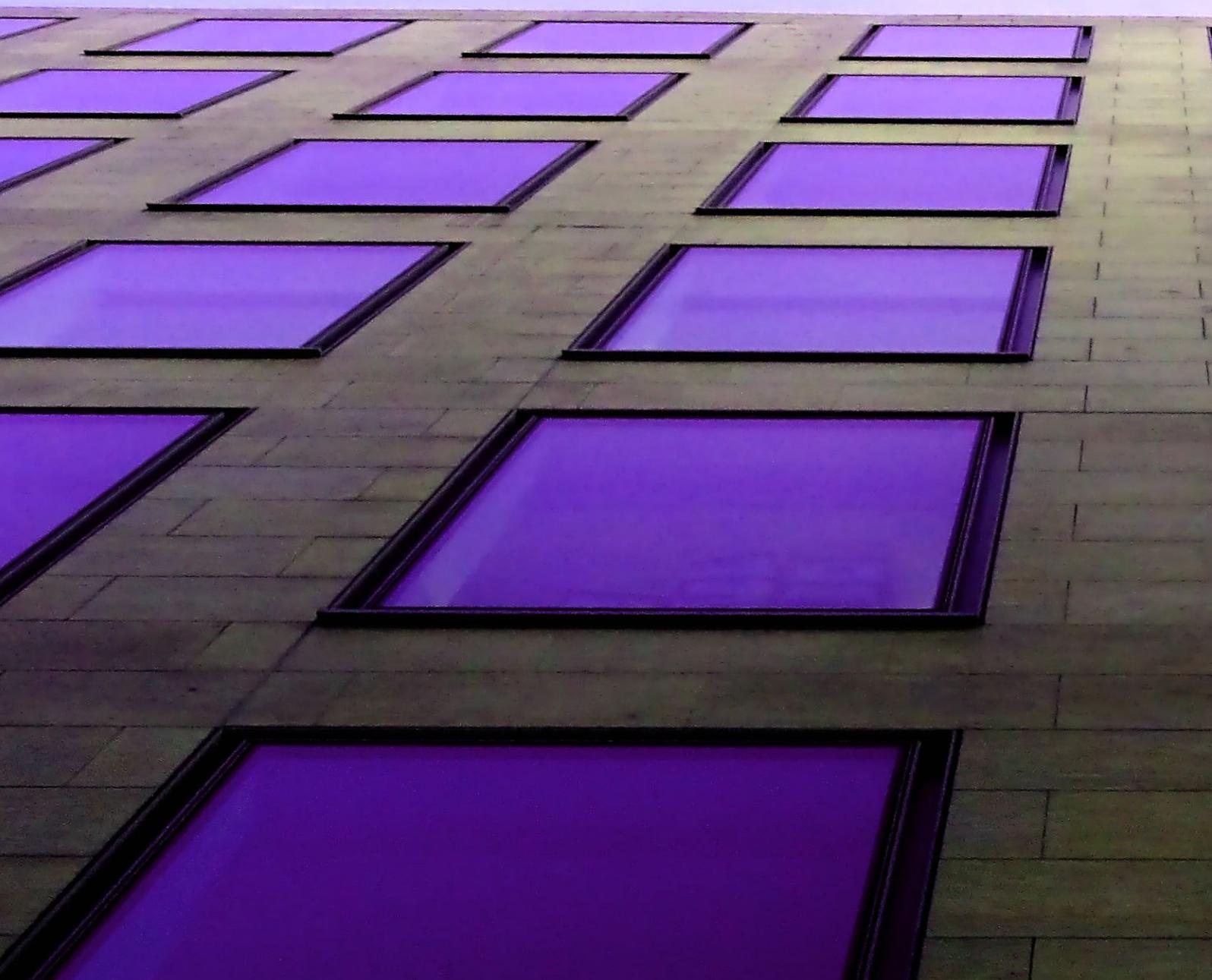
4. Poner en marcha programas de tutoría

Los programas de tutoría son uno de los favoritos en el intento de combatir la discriminación en el lugar de trabajo, ya que pueden superar las tensiones relacionadas con la edad a las que a menudo se enfrentan los empleados. Programas como la tutoría inversa sirven para eliminar las diferencias intergeneracionales y poner en contacto a empleados de distintos grupos de edad. Se trata de emparejar a un empleado más joven con otro de más edad y animarles a compartir sus conocimientos y habilidades. Los trabajadores de más edad suelen impartir sus conocimientos y experiencia y, a cambio, los más jóvenes ayudan a sus colegas de más edad con las tecnologías digitales.

Los lugares de trabajo multigeneracionales tienden a desarrollar culturas más inclusivas y diversas. Al desafiar la discriminación por motivos de edad, puede crear mejores conexiones entre los empleados. Esto puede tener una influencia directa en el crecimiento, la retención del personal, el compromiso y la innovación, lo que ayudará a impulsar su negocio.

5. Estar atentos y reconocer los estereotipos

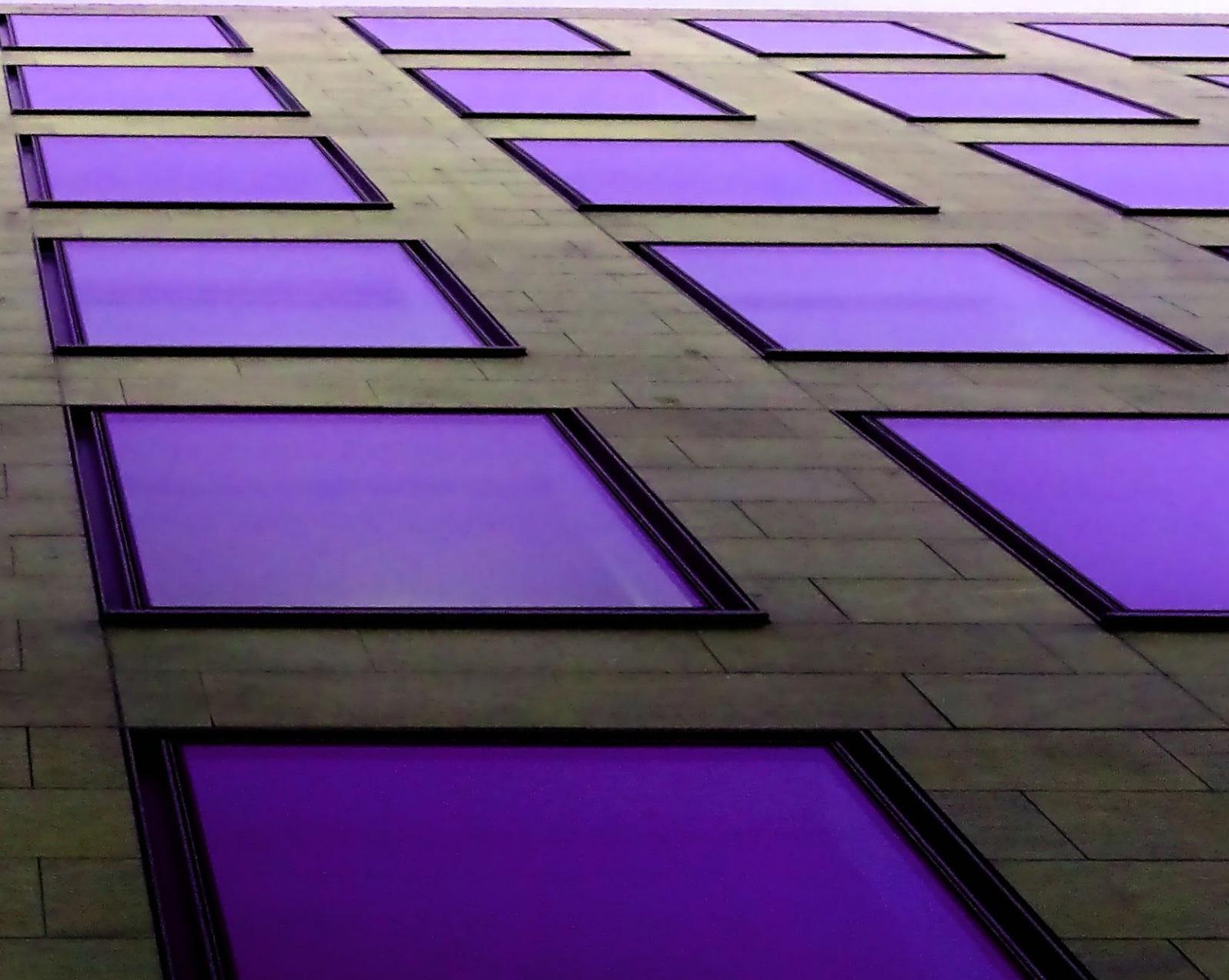
Suponer que los trabajadores de más edad están esperando su momento para jubilarse o que no están interesados en aprender nuevas habilidades puede sentar un precedente que los sitúe en una posición negativa. Esto puede afectar a la moral y la productividad en el lugar de trabajo, a la vez que puede dejar de lado las valiosas habilidades que puede aportar un jefe con más experiencia. Siempre es importante tener en cuenta a todos los candidatos interesados cuando se anuncia un puesto, pero una plantilla diversa e inclusiva con personas mayores de 45 años aportará un conjunto más amplio de habilidades globales a su empresa, dejándola preparada para afrontar mejor los nuevos retos.



UNIDAD 2: COACHING AND MENTORING TO GROW STAFF

El coaching y la tutoría pueden ayudar a reforzar su estrategia global de gestión del talento. Tratar de aprovechar las habilidades existentes de los empleados al tiempo que se identifican nuevas oportunidades puede apoyar la gestión del talento de los trabajadores mayores de 45 años. Esto garantiza que sus empleados y su empresa sigan siendo competitivos en un mercado global en constante cambio.

Como se ha comentado en la unidad anterior, interesarse personalmente por los objetivos de carrera de los empleados puede dar lugar a un aumento de la retención del personal y de la satisfacción de los empleados. Ayude a sus empleados a trazar una trayectoria profesional dentro de la empresa para que puedan visualizar mejor su futuro en ella. Al hacerlo, proporcionará una mejor estructura, apoyo y estímulo a su plantilla. Si le preocupan las carencias de competencias o las tasas de retención de empleados que existen en su empresa, puede considerar una estrategia revisada de gestión del talento que pueda abordar esta cuestión. Esto también sirve para “preparar el futuro” de su empresa. Preparar y apoyar mejor a su plantilla es la clave de su estrategia de gestión del talento. A través de la formación y la tutoría, sus empleados pueden adquirir las habilidades y capacidades necesarias para alcanzar sus objetivos.



La formación y la tutoría para el desarrollo pueden impulsar el crecimiento de la carrera de los empleados. Puede animar a sus empleados a que sigan cursos y talleres de negocios relevantes que busquen promover su progreso profesional. Ayude a sus empleados a seguir actualizándose y asegúrese de que sus habilidades son relevantes para su empresa y su sector en la actualidad. Un programa de tutoría puede ser una herramienta eficaz que se centra en el crecimiento de los empleados. Esto puede ser beneficioso para los trabajadores de más edad, ya que pueden obtener una nueva perspectiva sobre las tendencias emergentes. También es una forma maravillosa de aumentar la visibilidad de los empleados para futuras oportunidades de liderazgo. Este enfoque "bidireccional" puede ofrecer una visión más profunda de las diferencias intergeneracionales que puedan existir entre su personal. Interesarse personalmente por los objetivos profesionales de los empleados puede dar lugar a un aumento de la retención del personal y de su satisfacción. Ayude a sus empleados a trazar una trayectoria profesional dentro de la empresa para que puedan visualizar mejor su futuro en ella. Esto conduce a un crecimiento del desarrollo del talento dentro de su empresa, que alberga muchos beneficios tanto para usted como para su empresa y sus empleados:



Apoyar a sus empleados para que se desarrollen y crezcan puede crear una cultura en la que los empleados alcancen sus objetivos, sepan que se les valora, tengan una inyección de moral y mejores índices de productividad. Una de las tareas más importantes de un directivo es desarrollar habilidades en su equipo de trabajo, que permitan a los miembros del mismo tener un excelente rendimiento laboral. Como líder, debe ayudar a los miembros de su equipo a establecer objetivos que sean alcanzables, que estén alineados con los de la empresa y que aumenten su motivación y su éxito personal a nivel profesional.

ESTUDIO DE CASO – Tutoría para el crecimiento de los empleados

Bill Gates

Warren Buffet actuó como mentor principal de Bill Gates, el exitoso multimillonario de la tecnología. Después de que Bill Gates abandonara Harvard siendo un adolescente, no estaba seguro de si tendría éxito en su vida profesional.

Bill Gates siguió un programa de tutoría con Warren Buffet, 30 años mayor que él. Con esta experiencia, Buffet motivó a Gates a superar la adversidad y a pensar a largo plazo. Esta tutoría intergeneracional permitió a Gates compartir sus ideas innovadoras con Buffet, mientras que éste podía compartir su experiencia en el sector. Esto hizo que Gates adquiriera una visión de la gestión del tiempo y la priorización de tareas. La tutoría de Warren Buffet ofreció a Gates una experiencia en la que los conceptos complejos se expresaban de forma sencilla, de modo que Gates pudiera desempeñar mejor su función. Esto permitió a Gates desarrollar su potencial y enfrentarse con éxito a su etiqueta de “desertor escolar”.

El desarrollo de su equipo de trabajo es una tarea estratégica y especialmente importante para su empresa, ya que contribuye a hacerla más fuerte y competitiva. Sin embargo, a veces las empresas no tienen claro qué pueden hacer para apoyar el desarrollo profesional de sus empleados.

Animar a su personal a crecer y desarrollarse como trabajadores mayores puede ayudarles a sentirse incluidos, respetados y apreciados. Albert Einstein dijo que si se siguen haciendo las cosas como siempre se han hecho, se obtendrán los mismos resultados. Por eso, si quiere fomentar el crecimiento de los empleados, tendrá que adoptar nuevas estrategias y actitudes en el lugar de trabajo. Para ello, por qué no probar las siguientes técnicas:



Construya relaciones sanas con su equipo

- Mantener una comunicación coherente
- Mostrar aprecio y respeto por los demás
- Hablar bien de los miembros del equipo
- Sea positivo
- Crear espacios seguros

Desarrollar experiencias

- Animar a los miembros del equipo a demostrar su potencial
- Permitir a los empleados la oportunidad de poner en práctica sus habilidades
- Proporcionar oportunidades de aprendizaje dentro y fuera del lugar de trabajo
- Ofrecer nuevos retos
- Implicar a los trabajadores en nuevas iniciativas/programas/proyectos/etc.

Centrarse en los planes de carrera

- Anime a los empleados a crear planes de carrera. Haga preguntas como:
 - o “¿Dónde te ves dentro de cinco años?”
 - o “¿Cómo quieres progresar en esta empresa?”
 - o “¿Qué necesitas en términos de apoyo para lograr tus objetivos?”
- Motivar a los trabajadores para que alcancen sus objetivos
- Celebrar el éxito

Hacer de las reuniones un espacio de aprendizaje

- Haga de las reuniones un lugar para compartir experiencias y aprendizajes.
- Asignar tiempo para las reuniones de equipo de forma regular (una vez a la semana/ quincena/mes)
- Fomentar la retroalimentación y el debate en las reuniones para aumentar la moral y la productividad del personal

Learn to delegate

- Delegue tareas en su equipo
- Fomentar la delegación de tareas entre los equipos de tutoría inversa
- Encargue a su equipo diversas responsabilidades que les ayuden a demostrar sus capacidades

Animar a los empleados a salir de su zona de confort

- Ofrezca oportunidades a los empleados para que exploren lo que ocurre en otros departamentos y áreas, y permítales probar tareas que no harían normalmente en su función diaria.
- Forme a sus empleados para que puedan cumplir y asumir responsabilidades ajenas a las habituales.

Ofrecer comentarios constructivos

- Cree espacios constructivos en los que se discutan recomendaciones concretas de mejora. Esto puede fomentar el crecimiento, la motivación y el desarrollo de los empleados.
- Poner en marcha planes de carrera y desarrollo que den a los empleados la oportunidad de prepararse para futuras responsabilidades y retos



UNIDAD 3: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y EMPODERAMIENTO

La motivación y la capacitación de los empleados son cruciales para tener una plantilla resolutive y productiva. La motivación puede definirse como el conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia un objetivo. La motivación es importante para que los empleados quieran hacer su trabajo. Los empleados motivados contribuyen al buen funcionamiento de una empresa. Si un empleado está satisfecho con su trabajo, tiende a rendir más y puede ayudar a mejorar los procesos y procedimientos de la empresa. Por lo tanto, es esencial considerar la motivación dentro de las estrategias de RRHH, los diferentes tipos de motivación y cómo se interrelacionan. La retención de los empleados es importante, especialmente cuando se trata de retener al personal con habilidades específicas que son difíciles de encontrar.

La motivación de los empleados es algo que va más allá de los programas de incentivos. El éxito de una empresa está relacionado con el nivel de motivación laboral de sus empleados. Los empleados son el verdadero motor del negocio y las personas que pueden hacer que su empresa triunfe o fracase. De ahí que la motivación de los empleados deba ser el centro de sus políticas de RRHH. Las políticas de RRHH deben ir más allá de la selección de personal, la contratación y el pago de salarios, e incorporar el desarrollo de habilidades blandas que ayuden a crear un buen ambiente de trabajo y que, en última instancia, conduzcan a mejores resultados para su empresa.

Como responsable de RRHH o propietario de una PYME, puede ser útil aprender más sobre las teorías de motivación y capacitación que puede aplicar en el lugar de trabajo. Los empleados deben poseer las habilidades y los conocimientos, e incluso la experiencia necesaria para llevar a cabo las tareas que conlleva cada puesto de forma satisfactoria. De este modo se sentirán motivados y satisfechos con su trabajo. Entre estas teorías de empoderamiento se encuentran:

- Teoría ERG de Alderfer
- Teoría de la Higiene de la Motivación de Frederick Herzberg
- El modelo GROW de Coaching y Mentoring
- Teoría de la fijación de objetivos de Locke

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN ERG DE ALDERFER

La teoría de Alderfer se basa en la jerarquía de necesidades de Maslow y describe cómo los individuos están motivados por tres tipos de necesidades: existencia, relación y crecimiento. En el caso de la pirámide de Maslow, se sostiene que no es posible satisfacer un nivel superior sin haber satisfecho antes un nivel inferior. Por ejemplo, según esta teoría, si no se satisface el tercer nivel, que corresponde a la afiliación, no sería posible pasar al siguiente, que es el reconocimiento. Este no es el caso en la propuesta de Alderfer. Aunque se sugiere que las necesidades existenciales irían primero, seguidas de las necesidades relacionales y, por último, las de crecimiento; el modelo plantea la posibilidad de satisfacer simultáneamente varios aspectos de varios niveles. No hay tanta rigidez en comparación con la clásica pirámide de Maslow.

Es decir, este modelo admite diferencias individuales, existiendo, por ejemplo, personas que optan por priorizar su crecimiento personal y otras que eligen prestar más atención a sus relaciones interpersonales. Cabe destacar que la propuesta de Alderfer plantea algo nuevo respecto a la pirámide de Maslow, y es el principio de frustración-regresión. Según éste, si no se satisface una necesidad superior, la persona se frustra y opta por satisfacer necesidades inferiores en la jerarquía.

Según esta teoría, si un empleado no siente que ha tenido suficientes oportunidades de crecimiento, puede desmotivarse y frustrarse. A continuación, situamos esta teoría en un contexto laboral:

1. Satisfacer las necesidades de existencia de sus empleados

Como empresario, asegúrese de que las necesidades de sus empleados están cubiertas. Hágalas las siguientes preguntas:

- ¿Son satisfactorias las condiciones de trabajo?
- ¿Es seguro el lugar de trabajo?
- ¿Hay suficiente seguridad?

2. Comprobar las necesidades de relación insatisfechas

Los índices de satisfacción de los empleados pueden disminuir si éstos no disfrutan de unas relaciones sanas con sus compañeros. Pruebe a realizar ejercicios y actividades de creación de equipos que refuercen las relaciones entre los empleados. Esto puede funcionar bien en el caso de plantillas intergeneracionales para cerrar la brecha entre los empleados. Intente adoptar las siguientes técnicas:

- Hacer del lugar de trabajo un entorno en el que los empleados se sientan cómodos
- Controlar a los empleados que pueden trabajar aislados de los demás
- Implementar ejercicios de creación de equipos que fortalezcan las relaciones entre los empleados

3. Centrarse en el crecimiento

Asegúrese de ofrecer oportunidades de crecimiento a los empleados. Esto es vital entre los trabajadores mayores de 45 años. Esto aumenta la motivación y ayuda a los empleados a sentirse más reconocidos dentro de sus funciones. Como directivo, puede ayudarles a desarrollar su potencial y a convertirse en la mejor versión de sí mismos. Hágalas las siguientes preguntas:

- ¿Qué oportunidades le ayudarían a crecer dentro de la empresa?
- ¿Se siente valorado en su función?
- ¿Cuáles son sus objetivos actuales a corto y largo plazo?



La teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg propuso la “Teoría de los dos factores”, también conocida como “Teoría de la motivación y la higiene”. Según esta teoría, las personas están influidas por dos factores:

1. La satisfacción, que es el resultado de los factores de motivación. Estos factores contribuyen a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen un efecto insignificante en la insatisfacción.
2. La insatisfacción es el resultado de los factores de higiene (véase la imagen). Si estos factores faltan o son inadecuados, provocan insatisfacción, pero su presencia tiene un efecto trivial en la satisfacción a largo plazo.

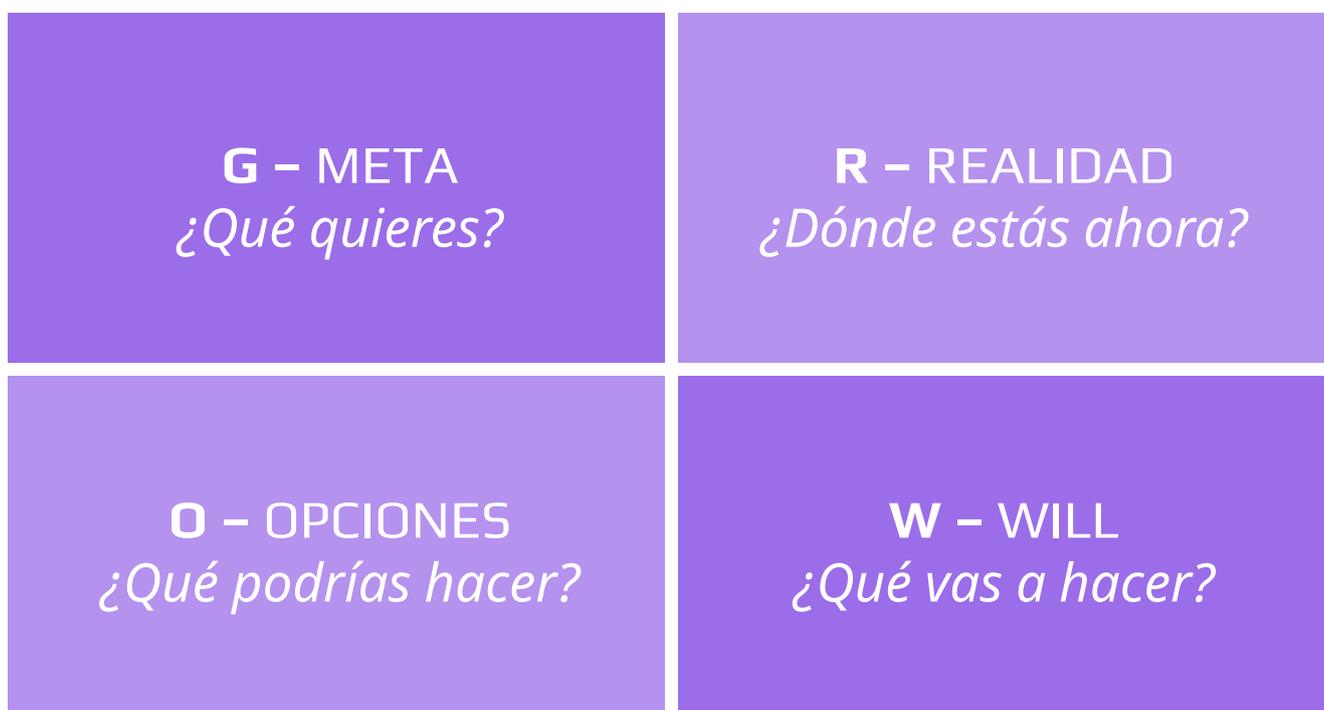
Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores de higiene son óptimos, evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores de higiene son insatisfactorios, provocan insatisfacción. Esta teoría describe las satisfacciones e insatisfacciones actuales a las que se enfrentan los empleados en su función. Para poner en práctica esta teoría en el lugar de trabajo, plantee a sus empleados las siguientes preguntas.

- Piensa en un momento en el que te hayas sentido especialmente bien en tu trabajo. ¿Por qué se sintió así?
- Piensa en un momento en el que te hayas sentido especialmente mal en tu trabajo. ¿Por qué se sintió así?

Evalúe cómo se sienten sus empleados con respecto a los temas de higiene del entorno laboral, como las políticas de la empresa, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. A continuación, pídeles que consideren qué les motiva. Esto satisface las necesidades individuales de significado y crecimiento personal. Esta área se centra en los logros, el reconocimiento, el papel en el trabajo, la responsabilidad y el avance.

El Modelo GROW de Coaching y Mentoring

El modelo GROW es un modelo de coaching que constituye la columna vertebral del coaching en muchas empresas. Ayuda a las personas a alcanzar el éxito tanto a nivel personal como colaborativo.



El modelo GROW sirve para inspirar y desafiar a los empleados. Fomenta la confianza y la automotivación, lo que conduce a un aumento de la productividad y la satisfacción personal. Discuta con sus empleados cuáles son sus objetivos actuales. Las preguntas del método GROW pueden ayudar a los empleados a profundizar en su propia conciencia. Para facilitar la aplicación de esta teoría, considere la posibilidad de formular a los empleados las siguientes preguntas:

G - OBJETIVOS

- ¿Qué quieres?
- ¿Durante qué periodo?
- ¿Dónde le gustaría estar en una escala del 1 al 10?
- Imagina que lo has conseguido::
 - o ¿Qué aspecto tiene?
 - o ¿Cómo te sientes?
 - o ¿Qué te dice la gente?
 - o ¿Cuáles son los beneficios?
- ¿Qué quiere conseguir en cinco años/un año/tres meses?
- ¿Cómo podría decir su objetivo en pocas palabras?
- ¿Qué parte de eso es el verdadero objetivo?
- ¿Cómo sabrá cuándo lo ha conseguido?
- En un mundo ideal, ¿qué es lo que realmente quieres??

R - REALIDAD

What is happening at the moment?

How important is this to you?

If an ideal situation is ten, what number are you at now?

What impact is this having on you/how do you feel?

What have you done so far?

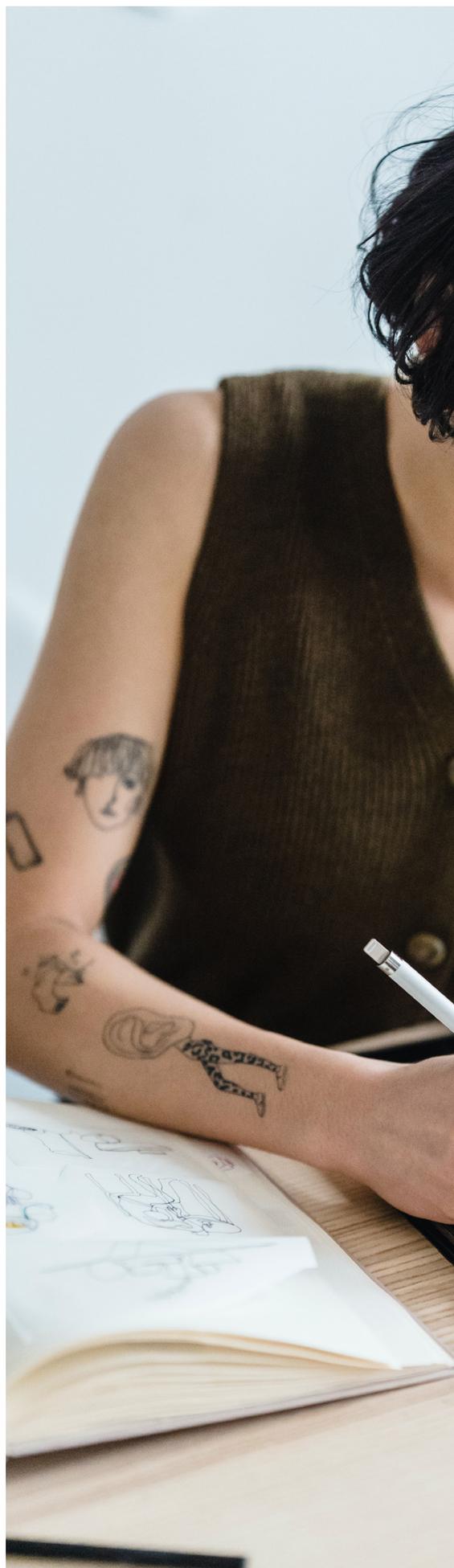
Who else is affected?

What are you doing that's working towards your goal?

What are you doing that is getting in the way of your goal?

O - OPCIONES

- What are your options?
- What could you do?
- What else?
- If there were anything else, what would it be?
- What has worked in the past?
- What steps could you take?
- Who could help you with this?
- Where could you find out the information?
- What might someone else do in your shoes?
- Imagine you have achieved your goal; look back on the journey and tell me you got here.





W - WILL

- ¿Qué vas a hacer al respecto?
- ¿Cómo lo harás?
- ¿Cuándo?
- ¿Qué hace falta para que te comprometas con esa acción?
- ¿Qué podrías hacer para comprometerte más?
- ¿Podría hacer más?
- ¿Cuántos?
- ¿Cuánto?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Dónde lo vas a encontrar?
- ¿Con quién vas a hablar?
- ¿Qué más se puede hacer?

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS DE LOCKE

Edwin Locke propone una teoría de la motivación basada en la fijación de objetivos. Esta teoría describe cómo el establecimiento de objetivos está inextricablemente ligado al rendimiento de las tareas. Su objetivo es aumentar los incentivos para que los empleados completen las tareas con rapidez y eficacia. Por lo tanto, conduce a un mejor rendimiento al aumentar la motivación, los esfuerzos y la calidad de la retroalimentación. Se centra en cinco áreas clave que ayudan a los empleados a identificar y alcanzar sus objetivos:

1. **Claridad:** Para que un objetivo sea comprendido por el empleado, debe estar claramente definido y ser medible, con un plazo asociado para su cumplimiento.
2. **Desafío:** Un objetivo debe suponer un esfuerzo para el empleado y no ser fácilmente alcanzable. Debe ser un reto y estar potencialmente fuera de la zona de confort del empleado, pero debe ser realista.
3. **Compromiso:** Para que un objetivo siga siendo relevante, el empleado debe comprometerse con él. De poco sirve establecer objetivos que no interesan al empleado y que no está dispuesto a esforzarse por alcanzarlos.
4. **Retroalimentación:** Los directores/representantes deben proporcionar al empleado información sobre su progreso con respecto a los objetivos durante las puestas al día periódicas y también durante su período de revisión. La retroalimentación debe ser honesta y constructiva, de modo que si el objetivo no se ha alcanzado por completo, el empleado entienda lo que debe hacer para lograrlo. También hay que animar al empleado a que comente cómo se ha esforzado por alcanzar el objetivo, para evaluar su utilidad.
5. **La complejidad de la tarea:** La dificultad es un factor muy importante a la hora de establecer objetivos. Los objetivos deben ser desafiantes pero no imposibles de alcanzar. Si un objetivo es demasiado complicado o depende de demasiados factores, es posible que haya que reconsiderarlo o revisarlo.

Esta teoría de fijación de objetivos puede aumentar la motivación de los empleados, especialmente entre los trabajadores de más edad. La identificación de objetivos orienta a los empleados para aumentar su motivación y la confianza en sí mismos. Para utilizar la teoría de la fijación de objetivos en el lugar de trabajo se puede:

Identificar el propósito del objetivo

Por ejemplo, puede pedir a un empleado que aprenda una nueva habilidad o que utilice un nuevo programa informático. Esto garantiza que el empleado tenga un resultado definido de su tarea y puede motivarle a sentirse capacitado a través del desarrollo de competencias.

Reunirse con los empleados

Si anima a los empleados a cumplir determinados objetivos, programe una reunión en la que puedan discutir este proceso con usted. Obtenga la opinión del empleado sobre la necesidad del objetivo y asegúrese de que entiende sus responsabilidades en cuanto al cumplimiento del mismo.

Desarrollar un plan utilizando el modelo SMART

Discuta cómo el empleado puede alcanzar los objetivos a través del modelo SMART (específico, medible, alcanzable, realista, limitado en el tiempo). Un ejemplo de objetivo SMART podría ser algo así:

En enero de 2024, Tom habrá dirigido con éxito la entrega del discurso de ventas de la empresa a al menos 2 posibles clientes en la sala de juntas principal.

Asegurarse de que los empleados tienen lo que necesitan para cumplir sus objetivos

En primer lugar, debe asegurarse de que disponen del equipo, el tiempo y los recursos necesarios para cumplir sus objetivos.

Proporcionar información

Haga revisiones periódicas con los empleados para evaluar su progreso, revisar su plan de acción y discutir los resultados obtenidos. Cuando sus empleados cumplan sus objetivos, proporcíóneles comentarios positivos y de apoyo que puedan motivarlos. Si un empleado tiene dificultades para cumplir sus objetivos, apóyelo con comentarios constructivos que le ayuden a volver a intentarlo o a revisar sus objetivos de acuerdo con lo que es realista.

Iniciar la conversación de coaching

Como hemos leído a lo largo de este Manual, las empresas de hoy en día necesitan y confían en sus directivos o líderes de equipo para liberar el potencial de sus empleados y crear entornos en los que las personas estén apoyadas, comprometidas y capacitadas para dar lo mejor de sí mismas. Esto significa que hay que desarrollar individuos y equipos que utilicen los conocimientos y la experiencia que tienen para tomar decisiones, para resolver problemas en cada momento y para trabajar hacia objetivos compartidos. En cuanto al crecimiento de los empleados, queremos dar rienda suelta a la energía fresca, la innovación y el compromiso de aquellos con los que trabajan, escuchar las ideas y opiniones de la gente y decidir juntos el mejor camino a seguir. La gestión del talento consiste en ayudar a las personas a desarrollarse y crecer, a trabajar de forma independiente y a asumir responsabilidades personales.

Para ayudarle a empezar con este elemento del coaching, en la sección siguiente, vamos a analizar un posible problema de los empleados que está impidiendo el crecimiento y afectando al rendimiento. En este caso, la motivación de los empleados es baja y es necesario abordarla. Para este ejemplo, utilizaremos el modelo GROW descrito anteriormente.

ESCENARIO: Juan lleva varios años trabajando en la empresa, tiene 52 años y está bastante bien considerado, y su trabajo suele ser de alto nivel. Últimamente, está callado y se pierde en detalles insignificantes del proyecto. Se muestra desinteresado y generalmente desmotivado en la oficina y otras personas también lo han comentado. No contribuye en las reuniones y no utiliza sus habilidades. Usted, como su jefe y entrenador, debe tener una reunión con John como parte del proceso de gestión del talento de la empresa.

Para empezar la sesión, ten en cuenta lo siguiente:

LO QUE HAY QUE HACER	LO QUE NO HAY QUE HACER
<ul style="list-style-type: none"> ● Preparar la reunión ● Obtener algunos comentarios sobre lo que ha ido bien/no ha ido bien para John ● Sea curioso ● Tener la mentalidad de querer ayudar a Juan a “desatascarse” ● Utiliza la información que conoces para preparar ● Consulte sus notas de reuniones anteriores con antelación para obtener algunas pistas y consejos basados en lo que sabe... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer suposiciones sobre la razón del bajo rendimiento ● Confiar únicamente en los comentarios y opiniones de otras personas sobre John - mantener la mente abierta ● Ir a la reunión sin estar preparado ● Criticar o comparar la actuación de Juan con la anterior ● Dar a John la impresión de que se habla de él en la oficina ● Evita frases como “Todos hemos pasado por eso” “Eso me pasó a mí. Esto es lo que he hecho” “Reacciona”

PREPARACIÓN SUGERIDA:

- Saber qué es lo “bueno” desde la perspectiva del rendimiento de John y compararlo con su rendimiento actual. Comprender lo que ha cambiado
- Planea hacer preguntas como “Cuando te sientes motivado, ¿en qué estás trabajando? ¿Con quién trabajas? ¿Qué es lo que te gusta?”
- Palabras como “atascado” y “desinteresado” son pistas. Considera los tipos de preguntas que podrían desencadenar este comportamiento y anota algunas de ellas por si son necesarias
- Reflexionar sobre el apoyo que ha proporcionado o puesto a disposición de John en los últimos meses para asegurarse de que se han ofrecido y son adecuados
- Considere qué proyectos o funciones hay en el horizonte que puedan atraer a John
- Nota: Las preguntas e ideas preparadas de antemano sólo deben introducirse en la sesión si es apropiado.

CONVERSACIÓN SUGERIDA

COMENTARIO

ENTRENADOR: *John, nos reunimos hoy como el siguiente punto de control programado en tu plan de desarrollo personal, para comprobar cómo van las cosas y trabajar juntos en algo en lo que quieras avanzar. ¿Cómo van las cosas ahora?*

- Describe el objetivo de la reunión
- Haz una pregunta abierta para que John hable.

John dice que las cosas van “bien”, pero el entrenador se da cuenta de que hay algo más que decir al leer el lenguaje corporal de John

Este es **un momento clave** de la sesión de coaching y una oportunidad para que el coach genere confianza y gane mayor comprensión

ENTRENADOR: *Just, Okay? Tell me more about why that is the case*

- Lee las señales no verbales
- Utiliza el lenguaje de Juan para responder mostrando empatía.
- Utiliza otra pregunta abierta
- Crea un “entorno seguro”
- Transmite interés utilizando el lenguaje corporal para animar a John a compartir más: contacto visual, asentir con la cabeza
- Escucha activa

CONVERSACIÓN SUGERIDA	COMENTARIO
<p>John se sincera sobre su sensación de que se le ha pasado por alto y que no se le ha desafiado en este momento.</p>	<p>Utilizando el modelo GROW, el entrenador trabaja a través de las distintas etapas con John, adaptando las preguntas en consecuencia.</p>
<p>ENTRENADOR: <i>Si he entendido bien lo que has dicho, te sientes infrutilizado en este momento y un poco aburrido. No es que no estés ocupado, sino que el trabajo es aburrido, ¿es así? [John confirma] Bien, centrémonos en resolver eso hoy. Lo que estoy escuchando es que el éxito sería sentirse desafiado y motivado. ¿Es eso correcto? ¿Cuándo fue la última vez que se sintió entusiasmado y motivado por su función? Cuéntame más sobre eso - esta pregunta se hace para que el entrenador pueda entender completamente lo que significa la motivación para John</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatiza con el coachee • Comprueba la comprensión • Pasa a la META • Establece el objetivo de la sesión • Comienza a definir el éxito
<p>ENTRENADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensando en su función actual, describa exactamente qué le aburre o le resulta poco interesante. • ¿En qué momento es el peor? • ¿Cómo te afecta eso? • ¿Cuál es el impacto en el equipo? • ¿Qué soluciones ha probado hasta ahora para cambiar las cosas? • ¿Te has sentido así alguna vez, si es así cuándo y cuáles son las similitudes? ¿Qué medidas tomó entonces? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mueve para establecer cómo son las cosas ahora - REALIDAD
<p>ENTRENADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si pudiera cambiar algo en este momento, ¿qué sería y por qué? • ¿Qué otras ideas tienes? • ¿Has pensado en X? • Si pudiera probar cualquier otro papel o proyecto, ¿cuál sería? ¿Qué le entusiasma de ello? • ¿Cómo podría introducir elementos de eso en su función actual? • ¿Dónde le gustaría estar dentro de un año? • ¿Quién del equipo cree que podría encontrar estos elementos más interesantes que usted? ¿Quién los encontraría un reto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mueve para explorar las OPCIONES disponibles • Presenta los futuros proyectos que se avecinan • Preguntar por los proyectos que despiertan interés puede desbloquear a John • Hace preguntas para averiguar las ambiciones que pueda tener John y que no haya revelado. • Identificar las oportunidades de crecimiento o estiramiento para John

CONVERSACIÓN SUGERIDA	COMENTARIO
<p>ENTRENADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué medidas debe tomar ahora y cuándo para lograrlo? • ¿Qué apoyo necesitas de los demás para conseguirlo? • ¿Cómo va a conseguir ese apoyo? • ¿Cuándo te gustaría volver a verte? • ¿Cómo será el progreso para ti de aquí a entonces? • Así que, lo que hemos acordado es... 	<ul style="list-style-type: none"> • Avances en el camino hacia el futuro • Busca ideas, compromiso y acción de John • Resume los próximos pasos

Para terminar este capítulo, conviene recordar que es importante reconocer que el talento significa cosas diferentes para cada persona, y que el apoyo que se ofrece debe alimentar una cultura de propósito y pertenencia. Esto es especialmente importante para los empleados de más de 45 años. Si se anima a los empleados a tomar la iniciativa y a desempeñar nuevas funciones, se reforzará la idea de que la empresa se preocupa por su crecimiento y valora la contribución que pueden hacer a la empresa. Cuando los empleados creen que sus habilidades, perspectivas y trabajo se valoran, es más probable que sigan comprometidos y leales a sus empresas.



CAPÍTULO 5: retener a los empleados clave

*“La cultura es lo que motiva y retiene
a los empleados con talento”*

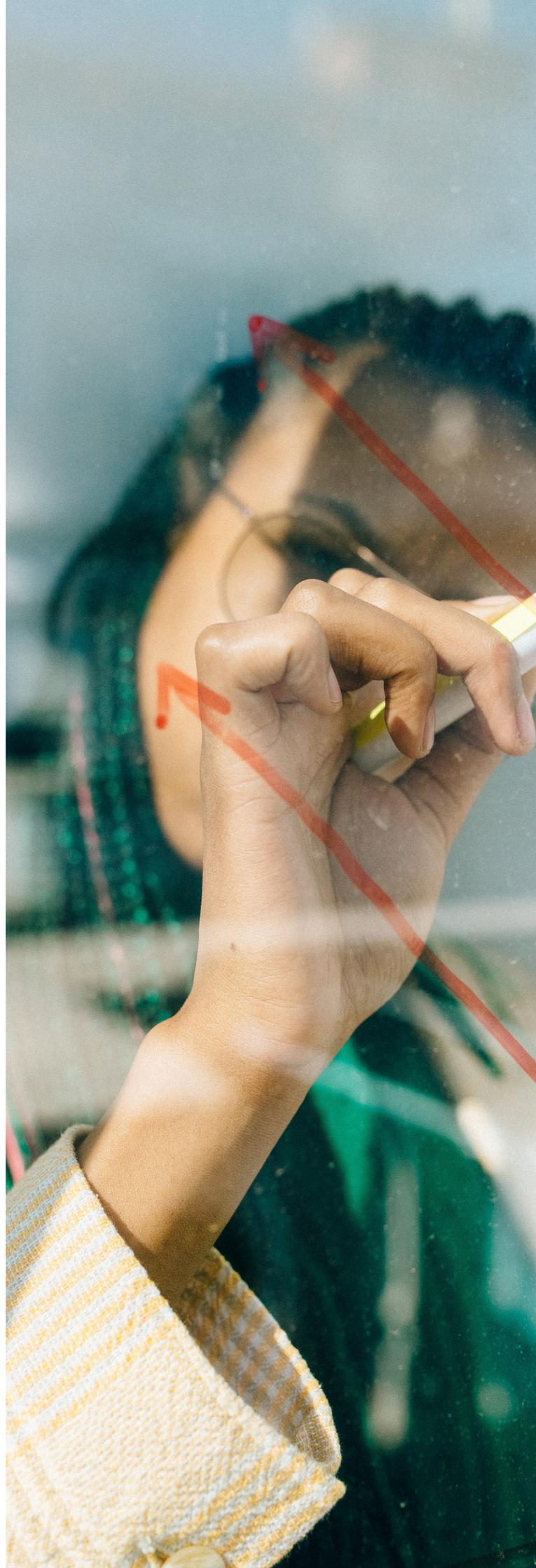
- Betty Thompson

INTRODUCCIÓN

Retener al personal de alto rendimiento es uno de los retos más difíciles a los que se enfrenta una empresa. Con el tiempo, los empleados se enfrentan a retos en su vida personal que les harán cuestionarse si pueden seguir siendo leales a su empresa. Una empresa debe ser astuta y reconocer por qué un empleado prefiere quedarse, en lugar de irse a otra empresa.

No cabe duda de que el mercado laboral ha entrado en una nueva era, debido a los avances en la innovación, el desarrollo del conocimiento, la globalización y la competencia en general (Sheehan, 2012). Por otra parte, los costes financieros de la contratación de nuevos empleados y los bajos niveles de retención del talento son gastos importantes para cualquier empresa, y aún más para las PYME. La retención del talento contribuye al éxito general de una empresa de cualquier tamaño, ya que está relacionada con la rotación de los empleados y puede mejorar la eficiencia de la organización. Para sobrevivir en un entorno cambiante y competitivo, las empresas se centran en la retención y la atracción más que en la contratación y la selección (Holland et al, 2007). En todo este proceso, la gestión del talento desempeña un papel crucial.

La aplicación de acciones estratégicas es esencial para gestionar la retención de los empleados. Estas acciones incluyen técnicas para mantener a los empleados motivados y centrados, de modo que quieran permanecer en la empresa, pero también que sigan siendo productivos. Además, un programa integral de retención de empleados desempeña un papel fundamental en la reducción de la rotación de personal y sus costes asociados. La retención de los empleados contribuye en gran medida al rendimiento y la productividad general de una empresa.





Para los empleados mayores de 45 años, la decisión de permanecer en una empresa depende de su actitud general hacia su trabajo, su flexibilidad y la actitud de sus empleadores. Los empleados que están comprometidos con la misión de una empresa permanecerán más tiempo, ya que este compromiso produce un sentido de pertenencia (Armstrong-Stassen y Schlosser, 2011). Otros factores que contribuyen a la retención de los empleados de más edad son el apoyo que reciben de sus empleadores (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski y Rhoades, 2002), la flexibilidad adecuada en cuanto a las condiciones de trabajo (Bal, De Jong, Jansen y Bakker, 2012) y las oportunidades de desarrollo personalizado (Govaerts, Kyndt, Dochy y Baert, 2011). Sin embargo, es menos probable que los empleados de más edad se queden en una empresa en la que sienten que sus habilidades son obsoletas o que no pueden avanzar más en sus carreras (Kooij, de Lange, Jansen y Dijkers, 2008). La disposición de los empleados mayores de 45 años a permanecer en una empresa depende en gran medida de sus opiniones individuales sobre los esfuerzos de gestión de su empleador, así como del entorno laboral general de la empresa en la que se encuentran.

Teniendo en cuenta que la retención es un problema crítico al que se enfrentan las empresas, es vital que estén equipadas con las herramientas necesarias y se anticipen a la inminente escasez de talento para mantenerse por delante de la competencia. Las empresas que gestionan sistemáticamente la retención de los empleados -tanto en los buenos como en los malos tiempos- tienen más posibilidades de superar los retos relacionados con la retención del personal. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que los empresarios se centren en la retención del personal y, por tanto, en la reducción de la rotación de personal. Las principales razones por las que las empresas deben centrarse en la retención del personal son:

- La rotación de personal es costosa en tiempo y dinero
- La rotación de personal no deseada afecta negativamente al rendimiento de la empresa
- Dada la actual escasez de talento, la retención de los empleados más solicitados puede ser cada vez más difícil.

En la siguiente sección se ofrece una serie de técnicas y estrategias de retención y herramientas que pueden utilizar las PYME para ayudar a retener a sus empleados mayores de 45 años a largo plazo.

UNIDAD 1: RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

Según muchos estudios, los empleados se integran en sus puestos de trabajo y, a medida que participan en su vida profesional, desarrollan una red de conexiones y relaciones. Al dejar un trabajo, estas conexiones y relaciones pueden romperse y reordenarse. Por lo tanto, cuanto más arraigados estén los empleados en una empresa, más probable será que se queden. Esto se consigue mediante el compromiso de los empleados, que las empresas pueden aumentar de diversas maneras. Algunos ejemplos son proporcionar mentores, diseñar proyectos basados en el equipo, fomentar las referencias de los empleados, cultivar la cohesión del equipo y proporcionar una comunicación clara sobre los valores y la cultura de la empresa. Ofrecer incentivos financieros basados en la permanencia en el puesto o incentivos únicos que no son comunes en otros lugares también puede contribuir al compromiso de los empleados.

La retención de los empleados depende de que los empleadores respondan a sus deseos. Según las investigaciones, antes de la pandemia de COVID-19, casi un tercio de los empleados buscaba otro trabajo porque su lugar de trabajo actual no ofrecía oportunidades de trabajo flexible. Después de la pandemia, un número considerable de lugares de trabajo ofrecen oportunidades de trabajo a distancia y con horarios flexibles, un factor que beneficia tanto al empleado como al empleador, al contribuir a la satisfacción laboral.

Además, es un hecho bien estudiado que los empleados quieren ser reconocidos por sus logros. Este reconocimiento contribuye a fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo y la experiencia de los empleados, por lo que afecta positivamente a la retención de los empleados dentro de una empresa (Baskar, 2013). Otro factor que contribuye a la retención de los empleados es la oportunidad que se les da de moverse dentro de una empresa, ya sea a nuevos puestos en diferentes departamentos o a la promoción dentro de la misma área de trabajo.

Los beneficios también pueden desempeñar un papel clave en la retención de los empleados. Cuando una empresa ofrece un paquete de beneficios competitivo, además de un salario competitivo, reduce la probabilidad de que los empleados busquen nuevas oportunidades en otros lugares. Ofrecer un salario competitivo puede ser un reto para muchas PYMES, pero debería conocer los salarios medios de los puestos que está contratando, para intentar igualarlos en la medida de lo posible. Aunque puede ser un reto para las PYMES igualar los salarios más altos, hay otros elementos además del salario que pueden atraer a los empleados y hacer que quieran quedarse. Un factor importante a tener en cuenta es la igualdad. Si los miembros del equipo se sienten compensados por igual, es más probable que se sientan parte de un equipo y estén motivados para permanecer en la empresa.



Creación de un plan de recompensas y reconocimiento

Teniendo en cuenta todas las ventajas enumeradas anteriormente, su PYME podría beneficiarse enormemente de la creación de un plan de recompensas y reconocimiento adaptado a su empresa. Hay varias formas de mostrar el agradecimiento a sus empleados, y todas ellas dependen de la configuración y las actividades de su empresa.

Los tres tipos de recompensas más comunes son los siguientes:

1. Premios de rendimiento

Los premios al rendimiento se conceden a los empleados que demuestran un rendimiento excepcional. Sirven para reconocer a los que más rinden, pero también para animar a otros empleados a esforzarse por alcanzar el mismo nivel de rendimiento que los premiados. Si bien es importante reconocer a los que tienen un buen rendimiento, también hay que mencionar que este tipo de premios puede generar malestar si tienden a ser recibidos siempre por las mismas personas. Es importante intentar repartir los premios al rendimiento, al tiempo que se garantiza que siguen siendo relevantes y se aplican a un logro real.

2. Reconocimiento entre pares (P2P)

En el reconocimiento entre iguales, la apreciación del trabajo de un empleado proviene de sus compañeros. Este tipo de reconocimiento también tiene un doble propósito. Por un lado, reconocer a los empleados por sus esfuerzos y, por otro, cultivar la colaboración y el espíritu de equipo. El reconocimiento P2P se presenta generalmente a través de notas de agradecimiento y premios entre compañeros. Las notas de agradecimiento son tarjetas escritas formales que los empleados pueden intercambiar entre sí como medio de reconocer su dedicación y orientación.

Los premios entre compañeros suelen ser premios monetarios por los que los empleados proponen a sus compañeros para que reciban premios por su rendimiento a intervalos regulares. De este modo, el premio está dirigido por los compañeros y puede actuar como una inyección de confianza para el empleado que recibe el premio y debe parecer justo y merecido por sus compañeros. Las empresas suelen asignar un presupuesto predefinido para los premios entre compañeros, que suele ser lo suficientemente grande en valor para ser apreciado y lo suficientemente pequeño en valor para permitir que el premio se repita con regularidad.

3. Premios por hitos

Los premios por hitos suelen concederse para mostrar reconocimiento y agradecimiento a los empleados cuando alcanzan una determinada antigüedad en el empleo (por ejemplo, 5 años de trabajo). Este tipo de recompensa puede servir de incentivo para que los empleados permanezcan en la empresa y muestra a los compañeros las ventajas de seguir en ella.

Métricas e informes

Un programa de reconocimiento de los empleados debe incluir también un medio para medir el valor que crea. Aunque la mayoría de las PYMES no miden el retorno de la inversión de sus programas de compromiso o reconocimiento de los empleados, los resultados son cruciales para mantener los programas relevantes y actuales. Una forma sencilla de que las PYME determinen la eficacia de un programa es evaluando lo siguiente:

- ¿Son las recompensas ofrecidas adecuadas, justas, competitivas y apropiadas?
- ¿Cumplió el programa sus objetivos?
- ¿Influyó el programa en el cambio de los procesos o apoyó las demás iniciativas de rendimiento de la empresa?
- ¿Tiene el programa niveles adecuados de comunicación?
- ¿Consideran los empleados que el programa tiene sentido?
- ¿Qué cambios habría que introducir en el programa de cara al futuro?

Beneficios de la retención

Las empresas que gestionan sistemáticamente la retención de sus empleados mediante la recompensa y el reconocimiento -tanto en los buenos como en los malos tiempos- tienen más éxito. Por lo general, son más capaces de hacer frente a la escasez de talento, ya que sus empleados están más motivados para quedarse..

i.Reducción de costes

En primer lugar, la retención mediante la recompensa y el reconocimiento ayuda a reducir la rotación de personal. La fuerte rotación de personal provoca lo siguiente:

- Elevados gastos de contratación
 - o Anualmente, las empresas gastan billones de euros en la búsqueda y contratación de trabajadores de sustitución. Estos costes incluyen la publicidad, las entrevistas y la selección, así como los gastos de incorporación, como la formación y la supervisión de la dirección.
- La rotación de personal no deseada afecta negativamente al rendimiento general de una empresa.
 - o La productividad tiende a bajar, el compromiso es menor, suelen surgir problemas de servicio al cliente y se puede sentir un impacto negativo en la cultura de la empresa, todo lo cual agrava el coste de la fuerte rotación de personal..
- La retención del talento es cada vez más difícil a medida que disminuye la disponibilidad de empleados cualificados..

ii. Mejora de la moral

Un entorno de “puertas giratorias” puede mermar la moral de los empleados, ya que no sólo afecta a las conexiones de los empleados, sino que también da lugar a cargas de trabajo y responsabilidades más pesadas para los empleados que se quedan. Como resultado, los niveles de motivación y satisfacción de los empleados restantes se ven afectados negativamente.

Cuando la rotación de personal es frecuente, puede resultar contagiosa. Los empleados pueden decidir marcharse porque observan que sus compañeros de trabajo están buscando trabajo, hablan de dimitir o abandonan la empresa.

Contar con un programa de retención de empleados de éxito ayuda a las empresas a levantar la moral de los empleados y a crear emociones positivas en el lugar de trabajo. Si estas emociones positivas se contagian entre los empleados, la retención es mucho más fácil..

iii. Empleados con experiencia

Uno de los costes más graves de la rotación de personal es la pérdida de conocimientos institucionales, habilidades y relaciones dentro de la empresa tras la marcha de un empleado. Además, la empresa se enfrenta al “coste de oportunidad”, que se refiere a la pérdida del valor potencial que el empleado podría haber aportado si se hubiera quedado y alcanzado todo su potencial. Por otra parte, la salida de un empleado veterano con experiencia repercute en la planificación de la sucesión.

Incluso en épocas de alto nivel de desempleo, los mejores talentos suelen correr el riesgo de ser reemplazados. Por ello, las empresas que se centran en retener a los empleados veteranos y experimentados obtienen importantes beneficios, ya que estos profesionales son expertos en resolver problemas complejos por sí mismos.

iv. i. Eficiencia en la contratación y la formación

La sustitución de un empleado conlleva unos costes considerables, ya que requiere la búsqueda de un empleado cualificado para sustituirlo, su contratación, su incorporación y su formación. Si un nuevo empleado se va, el dinero invertido en este procedimiento se desperdicia.

Al centrarse en la retención de los empleados, los costes de contratación pueden reducirse drásticamente. Otra consideración es contratar a personas de la propia empresa. Los costes financieros asociados a la formación y recualificación de un empleado de la propia empresa suelen suponer un gran ahorro.

v. Aumento de la productividad

La persistente rotación de personal provoca varios problemas a los empresarios, siendo el impacto más inmediato la pérdida de productividad. Por término medio, un nuevo empleado tarda entre uno y dos años en alcanzar los niveles de productividad de un empleado existente. Además, hay que construir nuevas relaciones desde el principio, tanto con los compañeros como con los clientes. Un entorno con poco personal crea muchos problemas, como las horas extra y el agotamiento de los empleados, la menor calidad del trabajo y los retrasos.

El éxito de la retención de los empleados se traduce en el mantenimiento de la productividad. Los lugares de trabajo de alta retención tienden a emplear a personas que demuestran mayores niveles de compromiso y, a su vez, son más productivos. Estos empleados son más propensos a mejorar las relaciones con los clientes. Los equipos con bases sólidas tienden a ser más productivos.

vi. i. Mejor experiencia del cliente

La gran rotación de personal puede afectar a la experiencia del cliente. Por ejemplo, los nuevos empleados pueden necesitar más tiempo para completar una tarea, pueden ser menos hábiles en la resolución de problemas y pueden ser más propensos a cometer errores, todo lo cual puede repercutir en la experiencia del cliente. Esto puede poner en peligro la reputación de la empresa, ya que los clientes podrían compartir sus experiencias negativas con otros. Por el contrario, los empleados satisfechos suelen tener una moral más alta, lo que se percibe inconscientemente en los clientes y contribuye a mejorar la experiencia del cliente.

vii. i. Mejora de la cultura empresarial

La cultura corporativa desempeña un papel fundamental a la hora de contratar y retener a las personas adecuadas en una empresa. Las percepciones, las preferencias y los comportamientos de los empleados contribuyen a la cultura. Cuando un empleado se marcha, este hecho puede provocar que otros empleados se cuestionen por qué se va, y pueden empezar a cuestionar su propia lealtad a la empresa. En cambio, si un empleado comprometido y alineado con la cultura de la empresa se queda, refuerza el espíritu y el entorno de la organización.

viii. *Mejor experiencia de los empleados*

La experiencia de los empleados es la percepción que éstos tienen de sus interacciones con la empresa. Incorpora sus experiencias desde que solicitan un puesto por primera vez hasta que dejan la empresa. La experiencia del empleado tiene en cuenta las relaciones profesionales de la persona con sus compañeros de trabajo, los directivos y los clientes. La productividad se ve afectada de forma significativa por una experiencia positiva de los empleados, lo que contribuye a una experiencia positiva de los clientes y a una mayor fidelidad de éstos.

La experiencia del empleado se ve afectada por muchos factores, muchos de los cuales están fuera del control del departamento de RRHH. Sin embargo, las empresas pueden crear una experiencia positiva para los empleados e impulsar la retención desde el principio, centrándose en las necesidades y preferencias de los empleados.

ix. *Aumento de los ingresos*

La retención de empleados ayuda intrínsecamente a una empresa a ahorrar dinero reduciendo los costes de contratación y conservando la mayor productividad y las buenas experiencias de los clientes que puede ofrecer un empleado experimentado y altamente motivado. Es importante que RRHH haga un seguimiento de los empleados para que sigan comprometidos y crezcan, lo que en última instancia les llevará a querer quedarse.

x. *Mejora del compromiso y la satisfacción de los empleados*

Una experiencia positiva de los empleados influye positivamente en su compromiso. Los empleados comprometidos se sienten motivados y se preocupan por su papel dentro de la empresa y es más probable que se queden. La satisfacción y la moral de los empleados están interrelacionadas con el nivel de compromiso, todos ellos factores fundamentales que contribuyen al éxito de una empresa.



Conclusión

Un enfoque agudo en la retención de los empleados sin duda da dividendos en toda la empresa. El diseño, la aplicación y el mantenimiento de una estrategia eficaz de retención de los empleados es un componente fundamental de la planificación global de la plantilla.

Aunque la creación de un enfoque eficaz para la retención de los empleados requiere un esfuerzo considerable, tiempo, supervisión ejecutiva e inversiones específicas, a la larga resulta rentable para las empresas. Las empresas que no se centran en la retención de los empleados y en la reducción de la rotación de personal pueden encontrarse con importantes problemas, no solo en términos de los elevados costes relacionados con la búsqueda, la contratación, la incorporación y la formación de los sustitutos, sino también en términos de disminución de la productividad y los conocimientos, experiencias más negativas de los clientes y los empleados, una moral más baja y una cultura corporativa más débil.

En el siguiente capítulo, se presentan técnicas de retención de empleados y una sugerencia para una estrategia integral de retención para ayudarle en el proceso.

UNIDAD 2: TÉCNICAS DE RETENCIÓN DE EMPLEADOS

Tan importante como entender las razones por las que los empleados valiosos se quedan en una empresa, es igualmente importante entender las razones que les llevan a marcharse. Hay muchas razones por las que los empleados deciden dejar sus funciones y seguir adelante. Puede ser que encuentren un trabajo diferente, que continúen con su formación o que se trasladen. Algunos empleados pueden decidir jubilarse, y otros pueden dejarlo por impulso. Por lo general, el motivo por el que un empleado abandona su puesto de trabajo se encuadra en una de las cuatro categorías siguientes:

1. Insatisfacción de los empleados

Crear una impresión duradera en los empleados es importante, y la equidad y la transparencia son conceptos fundamentales pero poderosos en este proceso. Los cinco factores identificados como los principales contribuyentes a la satisfacción laboral son los siguientes (Society for Human Resource Management, 2017):

- Trato respetuoso de todos los empleados a todos los niveles.
- Compensación/pago.
- Confianza entre los empleados y la alta dirección.
- Seguridad laboral.
- Oportunidades para que los empleados utilicen sus habilidades y capacidades en el trabajo.

El éxito de un programa de retención de empleados se basa en la satisfacción y el compromiso de los empleados con su trabajo. Abordar estos factores es importante, pero es un proceso que requiere mucho tiempo. A largo plazo, el tiempo y los recursos financieros necesarios para poner en marcha un programa de retención merecen la pena y conducen a un aumento del rendimiento, la productividad, una buena moral de los empleados y unos estándares de alta calidad. Las empresas con buenos programas de retención disminuirán la rotación de personal y reducirán los problemas relacionados con los empleados. La conclusión es que si se invierte tiempo y dinero en el desarrollo de programas de retención de los empleados, las empresas conseguirán retener a los empleados con talento y motivación que se centran en contribuir al éxito general de la empresa.

2. Competitividad

La oferta de una empresa en comparación con la de sus competidores es clave para su éxito a la hora de atraer y retener al personal. Si sus recompensas, oportunidades de desarrollo y la calidad del entorno de trabajo se consideran mejores que las de otras empresas de su sector, los empleados estarán naturalmente más inclinados a quedarse. También debe estar preparado para la eventualidad de que a sus empleados se les ofrezca un puesto en un competidor y considerar cómo podría convencerlos para que se queden.

3. Un cambio planificado

Los cambios planificados se refieren a las salidas basadas en circunstancias personales. Cuanto más flexible y considerado sea usted con las circunstancias personales de los empleados, más probable será que quieran seguir con usted o volver en un futuro próximo. Los empleados pueden tener un plan predeterminado para abandonar la empresa como parte de su vida personal. Por ejemplo, tras el embarazo de un cónyuge, una oportunidad de ascenso laboral o incluso una oportunidad académica. Si está dispuesto a considerar sus circunstancias y a adaptarse para ayudar a acomodarlas, podrá retener al personal que planea marcharse. Por ejemplo, si una empresa se enfrenta a salidas como resultado de planes familiares, un permiso parental más generoso y un horario de trabajo flexible pueden convencerles para que se queden. Si un empleado decide marcharse por motivos personales, si ve que usted ha hecho un gran esfuerzo para intentar adaptarse a sus necesidades, lo agradecerá y estará más dispuesto a volver a trabajar para usted en el futuro.

4. Una experiencia negativa (impulsiva)

Si los empleados tienen una experiencia negativa en el lugar de trabajo, pueden decidir marcharse sin tener ningún plan predeterminado. A menudo, esto puede ocurrir debido a una respuesta negativa a una acción específica, como no ser promovido o experimentar desafíos con un supervisor o colega. En estos casos, es crucial analizar los tipos de problemas relacionados con el trabajo que llevan a los empleados a marcharse. Además, cuando se trata de salidas impulsivas, las empresas deben considerar si pueden evitar que se repita una situación similar y cómo hacerlo. Puede ser que se requiera formación o mecanismos de apoyo adicionales, como procedimientos de resolución de conflictos, horarios de trabajo alternativos o programas de asistencia a los empleados.

Estrategia de retención para PYMES dirigidas a empleados mayores de 45 años

Desarrollar una estrategia global de retención de empleados mayores de 45 años puede ayudar a su PYME a estar mejor preparada para los retos futuros. Desarrollar un plan de este tipo es esencial, ya que según Jerry W. Hedge, (director de programas en RTI International, Carolina del Norte), “[una] gran empresa puede absorber las pérdidas más fácilmente [pero] con una pequeña empresa, si pierdes a un valioso trabajador de edad avanzada, es un golpe mucho mayor.”

A continuación se presentan cinco estrategias de bajo coste para ayudar a su PYME a retener el talento de más edad. Estas estrategias pueden adaptarse a las necesidades y características específicas de su empresa.

1. Expresar a sus empleados mayores de 45 años que quiere que se queden

La previsibilidad y la seguridad en el empleo son cuestiones que preocupan a los empleados de más edad. La cuestión de que ya no se les necesita o se les quiere en una empresa es una posibilidad que los empleados de más de 45 años tienen presente. Para elevar la moral de sus empleados de más edad y retenerlos en su PYME, asegúrese de expresar regularmente que quiere que se queden y que se les valora. Además, puede establecer un programa de tutoría, en el que los empleados de más edad compartan sus conocimientos y experiencia con el personal más joven.

2. Ofrecer la opción de horarios flexibles

Los mayores de 45 años tienen más responsabilidades y compromisos en su vida personal. Si se les permite una mayor flexibilidad en la gestión de sus horarios y de las horas de trabajo, es probable que la utilicen de forma constructiva. Por ejemplo, un empleado con hijos en casa, probablemente tratará de maximizar su productividad durante las horas de trabajo si eso significa que luego tendrá más tiempo con los niños. Si el escenario funciona, el empleado estará más motivado y más contento de seguir en la empresa.

3. Ofrecer una variedad de beneficios y dejar que los empleados elijan los que quieren

Los empleados de diferentes edades y etapas de la vida valoran diferentes beneficios. A medida que los empleados envejecen, sus necesidades cambian y también sus opiniones sobre las distintas prestaciones. Por tanto, ofrecer una variedad de beneficios a sus empleados y dejarles elegir lo que les resulta más adecuado y atractivo puede ayudar a retener a los empleados de más edad. Por ejemplo, si un equipo ha hecho horas extras, una persona más joven puede preferir que se le paguen las horas extra que ha trabajado, pero un compañero de más edad puede preferir que se le conceda el tiempo libre en su lugar.

4. Frenar la salida de los talentos experimentados con jubilaciones progresivas

Ofrezca planes de jubilación por fases a sus empleados que se acercan a la edad de jubilación, en los que reduzcan sus horas lentamente durante un periodo prolongado. Este enfoque crea una transición suave tanto para el empleado como para la empresa y retrasa la salida del empleado, así como la pérdida de sus conocimientos institucionales. Un peligro potencial de este enfoque es que se sigue esperando que el empleado realice la misma cantidad de trabajo en menos tiempo, por lo que es importante tener en cuenta que la carga de trabajo del empleado también debe reducirse para que coincida con sus horas con este enfoque.

5. Utilizar la formación y la educación para aumentar el compromiso

Dos estereotipos muy extendidos, pero falsos, sobre los empleados mayores son que se resisten a aprender y que invertir en su formación no es fructífero. Por el contrario, los empleados mayores de 45 años tienen más probabilidades de permanecer en una empresa que los más jóvenes. Establecer un plan para sus empleados de más edad, que les ofrezca oportunidades de aprendizaje permanente, aumenta su lealtad a la empresa y eleva la moral. Si se sigue ayudando a los empleados de más edad a desarrollarse profesionalmente, es menos probable que quieran marcharse o jubilarse anticipadamente.



UNIDAD 3: ESTUDIOS DE CASOS: ESTRATEGIAS DE APOYO A LA RETENCIÓN DEL PERSONAL

Una variedad de prácticas que contribuyen a la retención de los empleados son cruciales en todas las áreas de RRHH, y todos los roles dentro de una empresa juegan un papel importante en el desarrollo e implementación colectiva de estrategias multifacéticas de retención. Dependiendo de las circunstancias de cada empresa, pueden ser necesarias tanto estrategias amplias como específicas, o una combinación de ambas.

Esta unidad explora varias prácticas efectivas en diferentes áreas, que pueden ser particularmente útiles para que una empresa logre sus objetivos de retención. Entre ellas se encuentran:

Contratación: Las prácticas de contratación pueden influir en gran medida en la rotación de personal, y presentar a los candidatos una visión realista del trabajo durante el proceso de contratación tiene un efecto positivo en la retención de los nuevos empleados. Si los empleados no comprenden plenamente el puesto que han solicitado y cómo será el trabajo en su empresa, es mucho más probable que no estén satisfechos y acaben abandonando.

Socialización: La rotación de empleados suele ser elevada entre los recién contratados. La aplicación de prácticas de socialización a través de un programa estratégico de incorporación y asimilación ayudará a los nuevos empleados a acostumbrarse y comprender su nuevo entorno y, por tanto, a sentirse más satisfechos con el lugar en el que se encuentran y con lo que hacen, mucho más rápidamente. Algunos ejemplos de prácticas de socialización son las experiencias de aprendizaje individualizadas, las actividades formales e informales en equipo que permiten a los empleados conocerse entre sí y la asignación de empleados veteranos como mentores.

Formación y desarrollo: Los empleados necesitan oportunidades para actualizar continuamente sus habilidades y conocimientos profesionales. Aunque se sientan satisfechos en su entorno y con el trabajo que desempeñan, si no sienten que están desarrollando nuevas habilidades o aprendiendo algo, es probable que se aburran de la rutina diaria y, en última instancia, decidan marcharse.

Remuneración y recompensas: La decisión de un empleado de abandonar una empresa puede verse afectada por la remuneración. Hay tres posibles estrategias que una empresa puede seguir para evitar estos casos:

- Liderar el mercado con respecto a la compensación y las recompensas.
- Adaptar las recompensas a las necesidades individuales y seguir una estructura salarial basada en la persona.
- Vincule las recompensas a la retención (como vincular los días de vacaciones a la longevidad, ofrecer primas de retención u opciones sobre acciones a los empleados con más antigüedad, o desarrollar pagos de beneficios por años de servicio predefinidos).

Supervisión: Un elemento importante para retener a los empleados es el trato justo por parte de los supervisores. Es importante que los directores sean capaces de establecer una buena relación con sus cargos y es conveniente que reciban formación periódica en materia de gestión para asegurarse de que los equipos funcionan bien y de que la moral se mantiene alta en toda la empresa.

Compromiso de los empleados: comprometidos están satisfechos con su trabajo, disfrutan de su trabajo y de la empresa, y creen que su trabajo es importante. Normalmente se sentirán orgullosos de su empresa y creerán que su empleador valora sus contribuciones. Es importante estar siempre atento a la forma de mantener a los empleados comprometidos, para que sigan motivados y mantengan su fuerte afiliación a la empresa.

Estrategias de base amplia

Las estrategias de base amplia se dirigen a toda la empresa, independientemente de su tamaño, y su objetivo es abordar las tasas de retención generales. Algunos ejemplos son los aumentos salariales generales basados en el mercado, así como la adaptación del proceso de contratación para incorporar criterios relacionados con la retención.

Los datos necesarios para aplicar las estrategias de base amplia pueden derivarse de las siguientes prácticas:

- **Investigación sobre la retención:** La investigación puede revelar los principales impulsores de la rotación de personal. La asistencia a conferencias y la afiliación a asociaciones profesionales pueden proporcionar a los empresarios y a los departamentos de RRHH acceso a las últimas investigaciones sobre la rotación y la retención, lo que les permite comprender mejor cómo aplicar los planes de retención del personal.
- **Prácticas eficaces:** También debe tener en cuenta las buenas prácticas que aplican otras empresas. Si alguien más está reteniendo su talento y tú estás perdiendo el tuyo, ¿qué están haciendo diferente y qué puedes aprender de sus políticas de retención?
- **Encuestas de evaluación comparativa:** Al hacer un balance de la situación de su empresa en relación con la competencia, puede comprender mejor por qué los empleados pueden elegir permanecer más tiempo en una empresa que en otra. Al comparar elementos tangibles, como el salario, las vacaciones, las primas, las horas de trabajo o los viajes, puede hacerse una idea de su posición como empresa en su sector y de cuáles son sus puntos fuertes y débiles en cuanto a su oferta para los empleados.

Estrategias específicas

Puede utilizar recursos para orientar la información sobre la retención de empleados en su empresa. Por ejemplo, entrevistas de salida, entrevistas posteriores a la salida, entrevistas de permanencia, grupos focales de empleados, estudios de rotación predictiva y otros estudios cualitativos. Los datos recogidos de estas fuentes pueden analizarse para arrojar una valiosa luz sobre cualquier área problemática para los empleados y sobre qué estrategias son las más relevantes y adecuadas para desarrollar e implementar en respuesta a ellas.

Aplicación

Los empleados en puestos de dirección desempeñan un papel crucial en la administración eficaz y eficiente de cualquier estrategia de retención de empleados. Para que el programa tenga éxito, los empleados que ocupan estos puestos deben recibir formación sobre la motivación de los empleados, las estrategias de retención, la evaluación comparativa y las mejores prácticas.

Primeros pasos

Siguiendo los pasos que se enumeran a continuación, una empresa puede obtener la información necesaria para determinar el alcance de cualquier problema y ayudar a dar forma a las estrategias de retención que aplique en respuesta.

1. **Determinar si la rotación de personal es un problema.** Este primer paso puede completarse realizando un análisis de la rotación de personal, una evaluación comparativa y una evaluación de las necesidades externas e internas.
2. **Establezca un plan de acción.** Después de revisar el análisis de la rotación, los datos de referencia y las evaluaciones de necesidades, puede empezar a desarrollar un plan de retención. Este paso incluye la identificación de estrategias amplias o específicas.
3. **Implement a retention plan.** Este paso incluye la ejecución de las estrategias pertinentes y apropiadas que se han identificado como respuesta a su análisis de rotación de personal.
4. **Evaluar los resultados.** Tras la aplicación del plan de retención, el último paso incluye la evaluación de los resultados para valorar el impacto en relación con el coste. ¿Sus esfuerzos han dado lugar a una mayor satisfacción de los empleados? A largo plazo, ¿se observa una mayor retención de los empleados y una menor proporción de rotación del personal?

Benchmarking

El establecimiento de puntos de referencia internos y externos adecuados es un primer paso crucial para preparar la aplicación de cualquier estrategia de retención de empleados. En el marco de las PYME, el consorcio de cada empresa puede ayudar a desarrollar prácticas de evaluación comparativa (Zairi y Whymark, 2000a, b).

El proceso de evaluación comparativa descubre un importante número de oportunidades para las PYME en lo que respecta a la evaluación de su propio rendimiento frente a la competencia. Además, la evaluación comparativa permite a las PYME identificar las deficiencias en su rendimiento y detectar las mejores prácticas más adecuadas (Voss, Ahlstrom, & Blackmon, 1997). La evaluación comparativa también puede utilizarse como proceso para determinar y fijar las metas de una PYME, así como los objetivos de rendimiento, lo que finalmente lleva a determinar las herramientas adecuadas para la mejora del rendimiento (Venetucci, 1992.).



Evaluación comparativa externa

La evaluación comparativa, junto con una evaluación de necesidades, puede arrojar una valiosa luz sobre si la rotación de personal es un problema para una empresa. Mediante el proceso de evaluación comparativa externa, una empresa compara sus índices de rotación con los del sector y los de la competencia. Los datos recogidos por este proceso muestran las tasas de salida anuales y mensuales como porcentaje del empleo total y desglosadas por industria, ubicación geográfica, sector, etc. En el caso de una PYME, la evaluación comparativa externa puede llevarse a cabo a través de otros propietarios de PYME de su sector, o de homólogos de organismos gubernamentales como la Cámara de Comercio..

Evaluación comparativa interna

Mediante la evaluación comparativa interna, una empresa puede hacer un seguimiento de su tasa de rotación de personal a lo largo del tiempo. Si la tasa de rotación aumenta, ya sea en general o entre determinados grupos, puede ser una señal de que existe un problema en la empresa.

Lista de comprobación de los pasos del proceso de evaluación comparativa

- Paso 1: Determinar qué es lo que hay que comparar
- Paso 2: Identificar las mejores prácticas
- Paso 3: Comparar el rendimiento de la empresa
- Paso 4: Abordar las deficiencias de rendimiento

Controle regularmente el último paso y repita con frecuencia todo el proceso de evaluación comparativa. Esto garantizará que su empresa se mantenga a la vanguardia de la competencia y de los objetivos de rendimiento establecidos.

Cómo afrontar los problemas más comunes

Como ocurre con todas las iniciativas estratégicas, existen algunos problemas comunes asociados a los programas de retención de empleados. Entre ellos se encuentran:

Falta de apoyo de la alta dirección

Si la alta dirección no destaca el valor de los empleados y la estrategia de retención ante los directivos y supervisores, es poco probable que éstos se centren en las cuestiones relacionadas con las personas. Para que un proceso de retención tenga éxito, la alta dirección debe participar activamente en él e implicar a todos los empleados. De este modo, los directivos y los empleados comprenderán el verdadero valor que la empresa otorga a los empleados.

Percepción de que el programa de retención consume tiempo y energía

Siguiendo el punto anterior, el compromiso de la organización es crucial para la iniciativa, junto con una clara comprensión de cómo está contribuyendo estratégicamente al éxito de la empresa a largo plazo. La falta de compromiso conduce a la percepción de que centrarse en las personas es una pérdida de tiempo. Si una estrategia de retención de personal es nueva en su empresa o recibe una actualización importante, será necesario que todos los empleados reciban formación sobre su funcionamiento para comprender el papel central que desempeña en el éxito futuro de la empresa. Si una política de retención se comunica con claridad desde su inicio, es más probable que el personal se adhiera a ella y aprecie sus méritos.

Costes y rendimiento de la inversión

Puede ser difícil calcular con exactitud los costes de retención de los empleados, pero hay que empezar con un presupuesto y tratar de ceñirse a él lo más posible. En términos financieros, el rendimiento de la inversión puede estimarse revisando diversas métricas, como los datos de rotación de personal, los ascensos/traslados desde dentro de la empresa frente a la contratación externa, el absentismo, las quejas por discriminación, etc.

Evaluación

Cualquier iniciativa o programa -especialmente uno diseñado para retener el talento clave de una empresa- debe ser evaluado continuamente para determinar su eficacia, pero también para detectar áreas de mejora. La realización de una auditoría independiente es una forma eficaz de evaluar si el programa funciona. Por ejemplo, puede descubrir si determinados tipos de empleados (por ejemplo, poco cualificados, altamente cualificados, técnicos, profesionales, directivos, ejecutivos, etc.) abandonan la empresa más que otros. Si este es el caso, se podría dirigir a estos grupos específicos para aumentar la retención del personal en el futuro.

Además de revisar los índices de rotación de empleados y los resultados de las entrevistas de salida, una empresa puede realizar entrevistas con los empleados actuales. Estas entrevistas proporcionarán información sobre los motivos por los que los buenos empleados se quedan y lo que puede hacer que se vayan. Es muy recomendable que sean los propios directivos quienes lleven a cabo estas reuniones, después de haber recibido la formación adecuada, ya que son los que tienen una relación más directa con los empleados. En el caso de que un empleado estuviera pensando en marcharse y cambiara de opinión a raíz de una oferta de retención, sus razones para quedarse podrían ser especialmente reveladoras.

Lista de comprobación para la retención de empleados

- Cumpla todas las promesas o beneficios a los empleados en el momento oportuno. No prometa nada que no pueda realizar.
- Demostrar a los empleados que se les valora en la empresa.
- Tratar a los empleados como activos.
- Proporcionar una formación adecuada y regular a los empleados para que estén bien equipados para afrontar cualquier reto que pueda surgir.
- Invierta tiempo en proporcionar retroalimentación a los empleados con respecto a su desempeño y apóyelos siempre que sea necesario.
- Mantener a los empleados motivados.
- Fomentar un entorno de trabajo saludable y una cultura laboral positiva.
- Aplicar una política de incentivos eficaz para mantener la moral de los empleados.
- Ofrecer incentivos financieros a los empleados, como por ejemplo, bonificaciones



EMPRESAS QUE DESTACAN EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL MEDIANTE LAS MEJORES PRÁCTICAS

1. CarMax

Como resultado de la recesión económica de 2008, muchas empresas se vieron obligadas a ahorrar dinero recortando las prestaciones de los empleados, los beneficios, los programas de reconocimiento e incluso despidiendo a los empleados. Durante esos tiempos difíciles, CarMax decidió actuar de forma totalmente opuesta, invirtiendo en programas para empleados.

CarMax, dirigida por el consejero delegado Tom Folliard, mejoró sus programas de formación y desarrollo de los empleados, y animó y apoyó a los empleados actuales para que obtuvieran ascensos y aumentos de sueldo. Además, la empresa se centró en cultivar las ideas de sus propios empleados a través de la retroalimentación para mejorar su experiencia como clientes. Posteriormente, esas ideas fueron recompensadas en valiosos programas de reconocimiento a los empleados.

En esencia, la estrategia de retención de CarMax destacaba el papel de los empleados en la empresa y recompensaba su trabajo. Durante una conferencia en 2012, Folliard afirmó: "Cuida a tus asociados, ellos se encargarán de tus clientes, y el resto se encargará de sí mismo."

Lo que hay que tener en cuenta para los empresarios

- La estrategia de retención de empleados que desarrolle debe tener a los empleados y sus necesidades como eje central, antes de que cualquier otro factor empresarial entre en juego.
- No intente ahorrar dinero recortando de sus recursos humanos: puede ser una solución rápida, pero no le ayudará a largo plazo.
- Los grandes resultados y los beneficios llegan después de cuidar a su equipo y a las personas que se ocupan de su negocio.



2. Hyatt

Se calcula que, por término medio, un empleado permanece en Hyatt durante más de 12 años. Por lo tanto, es evidente que la cadena hotelera cuenta con un plan de retención eficaz. Ofrece un programa de formación de calidad, que permite a la dirección identificar y seleccionar candidatos potenciales para puestos de liderazgo dentro de su población de empleados actual.

Hyatt aplica un programa de formación centrado en la escucha y anima a los empleados a encontrar formas nuevas y creativas de superar los retos y realizar las tareas en el lugar de trabajo.

La empresa demuestra su confianza en sus empleados actuales, permitiéndoles dar recomendaciones para las nuevas contrataciones. De hecho, las recomendaciones de los empleados son la principal fuente de contratación de nuevos empleados en Hyatt. Esta estrategia es positiva a varios niveles: si se contrata a personas que encajan bien en la empresa, es lógico que sus amigos sean afines y, por tanto, también encajen bien. Al contratar a los amigos de los empleados, está potenciando al colega existente al seguir su recomendación. El nuevo empleado tendrá la comodidad de contar con una cara conocida a la que dirigirse y de la que aprender de manera más informal, y también es más probable que aprenda la cultura de la empresa mucho más rápido que un recluta desconocido.

Hyatt destaca la importancia de la diversidad en el lugar de trabajo, e incluso figura en la lista de Mejores Lugares para Trabajar por la Igualdad LGBT de la Campaña de Derechos Humanos, mientras que también se les elogia por su compromiso con la contratación de empleados de mayor edad y con diversidad étnica.

Conclusión para los líderes

- Ofrecer programas de educación y formación de alta calidad a sus empleados es una valiosa inversión para su PYME, que contribuirá a retener a sus empleados durante más tiempo.
- Si da a sus empleados licencia y flexibilidad para idear sus propias soluciones a los problemas cotidianos y fomenta una cultura de intercambio de opiniones dentro de la empresa, capacitará a los empleados y les ayudará a comprender el valor de su contribución.
- Una plantilla diversa puede ayudar a que su empresa crezca con diferentes culturas y puntos de vista que a menudo alimentan los resultados colectivos de forma positiva.





Conclusión

Es fundamental que los empresarios comprendan las ventajas de atraer y retener a los empleados de más edad en la economía global actual. Los empleados de más de 45 años pueden ser muy valorados, ya que aportan años de conocimientos, habilidades cultivadas a lo largo de los años y una amplia experiencia. Además, demuestran otras características, como un sentido de la dedicación, una fuerte ética del trabajo y lealtad a su función laboral.

Tenga en cuenta la siguiente lista de los principales factores que intervienen en la retención de los empleados mayores de 45 años+:

- **Remuneración** - Incluye el salario, las recompensas, las primas, el seguro médico y las prestaciones de jubilación.
- **Entorno** - Un entorno empresarial saludable motiva a los empleados a rendir más. Recuerde que los espacios de trabajo positivos crean energía positiva y, por tanto, empleados positivos.
- **Crecimiento** - Cada empleado necesita crecer en su carrera, independientemente de su edad. Un empleado espera crecer dentro de la empresa en la que trabaja.
- **Apoyo** - Cultivar y mantener una cultura de apoyo dentro de una empresa ayuda a los empleados a rendir más eficazmente, pero también a crecer profesionalmente. Tu papel como empleador es apoyar a tus empleados tanto financiera como emocionalmente, para ayudar a su rendimiento y fomentar sentimientos positivos de seguridad.

Es importante recordar que un lugar de trabajo puede diversificarse positivamente con empleados de más edad e incluso puede contribuir a la competitividad de la empresa. Una empresa multigeneracional está mejor preparada para hacer frente a una base creciente de clientes mayores.

En conclusión, es evidente que es más eficiente retener a un empleado de calidad que pasar por el proceso de contratación, formación y orientación de un empleado de reemplazo - incluso si el empleado de reemplazo es de la misma o similar calidad.

CAPÍTULO 6: planificación de la sucesión y del despido

“Habla y actúa sobre las cuestiones que plantea el empleado que abandona la empresa: esto demuestra al resto de la plantilla que realmente valoras sus comentarios”.

- Ellen Jorises la Directora de Clientes de Talmundo.

INTRODUCCIÓN

El Offboarding se describe como el proceso formal de desvinculación de un empleado de una empresa. Abarca todos los sistemas que ayudan a separarse con éxito, ya sea por dimisión, jubilación o despido; una salida compasiva habla esencialmente bien de la empresa y sus valores.

Para hacer frente a los retos del futuro (como el desarrollo demográfico y la digitalización), tal y como se pretende en el proyecto Talent4LIFE, una buena estrategia de offboarding es una parte esencial de la gestión del talento. Junto con, por ejemplo, la jubilación de los baby boomers, muchos conocimientos abandonan la plantilla. Si un proceso de offboarding comienza mucho antes de que un empleado se jubile, se pueden conservar los conocimientos y habilidades institucionales. Los empleados más veteranos pueden orientar y formar a los más jóvenes para garantizar una transición fluida.

Mientras que, por un lado, las actividades de onboarding introducen eficazmente a un nuevo empleado en las operaciones y la ética de la empresa, el offboarding gestiona las experiencias en el ciclo de vida de un empleado. Ambas prácticas son fundamentales para crear una última impresión memorable. La primera se ocupa de proporcionar a un nuevo empleado todos los elementos esenciales para el desempeño de sus funciones; la segunda se ocupa de su transición sin problemas para una salida agradable y sin complicaciones. En definitiva, ambas tienen que ver con la gestión de la reputación de su empresa y la optimización de la experiencia laboral de los empleado.

UNIDAD 1: PLANIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE LA INCORPORACIÓN

El offboarding comienza con un plan de acción. Uno que sea minucioso y lo suficientemente compasivo como para ayudar a sus candidatos actuales, a los empleados restantes y a su empresa a tener un mejor mañana. Además, es necesario un modelo de offboarding bien estructurado para cumplir con las formalidades que eviten amenazas legales o de seguridad.

Importancia y cuestiones éticas de un proceso de incorporación eficaz

La importancia del offboarding se desprende del hecho de que es uno de los tres enfoques -el onboarding, la gestión del rendimiento y el offboarding- que contribuyen a desarrollar una sólida relación empleador-empleado. Esto explica cómo el offboarding es una parte crucial de la provisión de una experiencia óptima para el empleado. En combinación con el onboarding y la gestión del rendimiento, el offboarding da a las empresas la oportunidad de crear e imprimir una impresión consistente.

Es comprensible que un empleado que se marcha se convierta en un buen embajador de la marca de su empresa o en uno malo. Para disminuir la posibilidad de ganarse una mala reputación en el mercado, es esencial despedir a un empleado con respeto, dignidad y la percepción adecuada. Por eso es importante tener un proceso de desvinculación completo.

Una vez que un empleado decide marcharse, su experiencia de incorporación ayuda a definir su relación prolongada con la empresa:

- 1. Defensores o embajadores de la marca:** todos los antiguos empleados son mecenas de su empresa. Cuando exploren otras oportunidades, compartirán las experiencias que tuvieron con su empresa. No hay nada mejor que la publicidad gratuita de un antiguo empleado que tuvo una buena experiencia con usted y se fue con una impresión favorable y duradera.
- 2. Fuente de referencias de clientes/empresas y empleados:** un empleado feliz y satisfecho no sólo es un defensor de su empresa, sino también una rica fuente de referencias. Redirigirán a empleados y clientes potenciales basándose en su experiencia satisfactoria y también pueden ayudar a conducir nuevos talentos afines a su puerta.
- 3. Efecto círculo o boomerang:** un empleado que se despide puede desear reconsiderar su decisión después de algún tiempo y volver a trabajar con su empresa. No es raro que cuando los empleados tienen una gran experiencia laboral en una empresa decidan más tarde que les gustaría volver después de haber desarrollado nuevas habilidades y conocimientos en otro lugar. Es posible que no quiera perder esta oportunidad, ya que alguien que esté familiarizado con las normas, los modelos y el funcionamiento de su empresa encajará mucho mejor y más rápido que alguien totalmente nuevo. Además, antes de contratar a un ex empleado, sabrá lo que va a obtener.

En última instancia, si la experiencia de incorporación de un empleado es buena, sólo podrá beneficiarse de su apoyo en el futuro. Por el contrario, una experiencia negativa en la incorporación de un empleado a la empresa podría llevar a que los antiguos empleados la describan de forma negativa, lo que podría dañar su reputación.

¿Cuál es la diferencia entre el onboarding y el offboarding?

Tanto el proceso de incorporación como el de desvinculación proporcionan al empleado las herramientas necesarias para que su estancia en la empresa comience y termine de forma positiva. El primero lo hace otorgando medios e información para integrar a un empleado. El segundo proporciona un conjunto de ejercicios y compromisos formales para apoyar la transición del empleado a su nuevo trabajo/vida. Tanto el onboarding como el offboarding contribuyen a la gestión integral del talento. RRHH desempeña un papel crucial en la gestión de ambos procesos de forma rápida y eficaz.

Mientras que el onboarding introduce ampliamente a un nuevo empleado en las operaciones, normas y políticas de la empresa, el modelo de offboarding asegura su transición sin problemas al dejar la empresa.

Proceso de incorporación: un análisis estructural

Por sencillo que parezca, el offboarding debe ser una mezcla adecuada de formalidades y familiaridad. Las formalidades, como un acuerdo de confidencialidad, la recuperación de los activos de la empresa, una carta de dimisión formal, la indemnización, etc., son necesarias para evitar escollos legales. La parte más informal del proceso se utiliza para recoger valiosos comentarios, experiencia, opiniones y conocimientos antes de que el empleado se marche.

Un empleado puede jubilarse, ser despedido o dimitir por decisión propia. Sea cual sea el caso, el calendario de incorporación es prácticamente el mismo y sigue una estructura similar. El proceso de desvinculación puede dividirse en dos áreas clave: el momento previo a la salida del empleado y el día formal de la desvinculación (salida).

Antes de que un empleado deje la empresa:

1. Recibir/Emitir una notificación formal

En caso de despido, emita un aviso formal en función de su contrato. En caso de dimisión por despido, pida una carta de dimisión si no la ha presentado ya.

2. Completar los trámites

En el momento en que emita o reciba la notificación, empiece a preparar el papeleo, incluyendo:

- Carta de cese o dimisión
- Acuerdo de confidencialidad
- Acuerdo de indemnización por despido
- Prestaciones posteriores al empleo (normalmente en caso de jubilación)
- Carta de recomendación

3. Documentación de trabajo

Pide al empleado que documente todas sus responsabilidades laborales, sus funciones, sus clientes, sus proyectos y que haga un seguimiento de los conocimientos transferibles. No hace falta que sea en forma de un extenso documento escrito, pero es importante que los conocimientos se transfieran de forma que sean recordados por los compañeros y los nuevos empleados que tomen el relevo.

4. Comunicación rápida de la baja

Comunicar el proceso de salida al resto del equipo es la mejor práctica. Recursos Humanos debe notificar a todos los colegas la inminente salida y los acuerdos para la transferencia de conocimientos e información, etc.



El día formal de la despedida de los empleados

1. El día de la despedida debe incluir una celebración para mostrar la gratitud al empleado que se marcha por sus servicios. Normalmente, el responsable del trabajador hablará de algunos de los principales logros del empleado y de los momentos agradables con el equipo. También es responsabilidad de RRHH recoger todos los activos físicos y no físicos, como equipos de dispositivos digitales, acceso a software, etc.

2. Uno de los aspectos más importantes de la jornada de incorporación a una empresa es la entrevista de salida. Se trata de una oportunidad para que RRHH haga preguntas valiosas que permitan conocer el funcionamiento de la empresa a nivel de base y pedir sugerencias de mejora. Es una oportunidad de oro para obtener información sincera sobre los motivos por los que el empleado quiere dejar la empresa y, por tanto, debe realizarse de forma que el empleado se sienta cómodo y pueda ofrecer respuestas sinceras sin sentir que corre el riesgo de comprometerse.

3. Si un empleado ha decidido dejar la empresa, debes aprovechar este día para mostrarle tu gratitud y hacerle sentir que aprecias su esfuerzo y contribución. Organiza un pequeño almuerzo, dale un regalo de despedida y despide al empleado con buenos deseos.

Seis buenas prácticas de incorporación

Aparte de los procesos de offboarding paso a paso, hay algunas prácticas esenciales en las que invertir y hacer que sea un gran éxito:

1. Divulgar el cambio de manera oportuna y organizada

Para gestionar positivamente el cambio que supone la salida, es fundamental una comunicación rápida. Por lo tanto, una práctica justa para la despedida es anunciar la noticia lo antes posible. Este anuncio formal evita los cotilleos no deseados y no da cabida a la información fragmentada, manteniendo a los miembros del equipo y a los directivos al corriente. Lo ideal es que RRHH decida con el empleado cuándo y cómo se comunicará su salida.

2. Realizar una entrevista de salida

La entrevista de salida debe utilizarse como herramienta para recoger información sobre toda la experiencia laboral. Debe intentar comprender los puntos altos y bajos que ha experimentado el empleado. La retroalimentación permitirá a su empresa llenar las lagunas dentro de la estructura de la empresa y aumentar la satisfacción de los empleados. Las preguntas que se formulan durante una entrevista de salida deben girar en torno a la obtención de una visión en los siguientes frentes:

- Verdadera razón por la que un empleado se va
- La relación del empleado con su jefe
- Crecimiento profesional percibido durante el tiempo que el empleado ha estado en la empresa
- Comentarios sobre las políticas, la cultura y la ética de trabajo de la empresa
- Sugerencias de mejora

3. Asignar tiempo para la transferencia de conocimientos

La transferencia de conocimientos es fundamental para el offboarding. Es el proceso por el que alguien que deja la oficina debe transferir sus conocimientos a un compañero. Garantiza un funcionamiento más fluido de la empresa, un progreso ininterrumpido y que no se produzca un bache de productividad. Es responsabilidad de RRHH asegurarse de que, antes de que alguien deje la empresa, los conocimientos sobre sus tareas y actividades y los clientes/socios se transmitan a los compañeros. Este proceso puede llevar tiempo y debe llevarse a cabo con antelación al día de la salida del empleado.

4. Restablecer el acceso al sistema y reclamar los activos de la empresa

Después de que un empleado se vaya, es importante revocar el acceso, cerrar las cuentas o cambiar las contraseñas de los programas informáticos y las cuentas en línea. Este paso no deja margen para las brechas de seguridad y es necesario desde el punto de vista de la ciberseguridad. Normalmente, el equipo de TI debería hacer lo siguiente:

- Desactivar el acceso a los correos electrónicos de la empresa.
- Eliminar al antiguo empleado de los sistemas/base de datos internos.
- Redirigir automáticamente sus correos electrónicos o llamadas telefónicas a un supervisor/ nuevo empleado durante algún tiempo antes de cerrarlos definitivamente.
- Elimínelos de los calendarios de las próximas reuniones

También es responsabilidad de RRHH recoger el hardware, las herramientas, las identificaciones y las tarjetas de acceso que pueda tener el empleado antes de que se marche.

5. No seas un extraño

No puedes evitar que la gente se vaya, pero puedes asegurarte de mantener una relación cordial o mejor. Cuando se separan con buena nota, es una buena idea mantener el contacto. Nunca se sabe cuándo pueden volver a cruzar sus caminos y un ex empleado con una buena impresión de su empresa puede ser una buena fuente de referencias y fomentar también las oportunidades de establecer contactos.

6. Mostrar gratitud

Cualquier empleado que se marche habrá aportado su experiencia y valor durante su mandato. Es importante que agradezcas sus esfuerzos en nombre de toda la empresa. Organiza una fiesta de despedida, despídete con un regalo, envía deseos sinceros en una tarjeta, escribe una nota de agradecimiento y muestra tu aprecio.

LISTA DE CONTROL PARA LA INCORPORACIÓN DE EMPLEADOS: COMPONENTES CLAVE

Un plan bien elaborado ayuda a ejecutar la incorporación de los empleados de forma más planificada y sistemática. Al igual que una lista de control para la incorporación, también debería existir un plan de incorporación por escrito equivalente. He aquí un ejemplo de lista de comprobación de la incorporación que incluye las mejores prácticas y pasos.

Fase 1 - Antes de que un empleado se vaya:

- Recibir/Emitir aviso
- Completar y archivar la documentación
- Liquidar la paga final
- Documentar el trabajo para la transferencia de conocimientos
- Comunicar la salida

Fase 2 - El día de la incorporación

- Recuperar activos físicos/no físicos
- Actualizar los accesos/permisos de TI
- Realizar una entrevista/encuesta de salida
- Organice una celebración de despedida



Errores más comunes en la contratación de empleados

Como representantes de la empresa, los ejecutivos de RRHH deben tener especial cuidado al manejar asuntos delicados como el onboarding y el offboarding. Mientras que el onboarding suele ser una experiencia muy positiva en general, el proceso de offboarding puede provocar sentimientos encontrados y es más fácil cometer algunos errores. A continuación se indican algunas de las cosas que debe evitar:

1. Tratar a un empleado que se va con negatividad y desprecio.
2. Abrumar a un empleado que se marcha con trabajo extra durante su periodo de preaviso.
3. Buscar fallos y hacer una evaluación negativa del rendimiento.
4. Sentirse personalmente atacado por la decisión de una persona de irse.
5. No realizar una entrevista de salida o celebrar una y precipitarse. Esta conversación cara a cara es la última oportunidad de recabar opiniones y puntos de vista sinceros. La incapacidad de utilizarla adecuadamente es una oportunidad perdida.
6. No conocer la razón por la que un empleado se va y no hacer una contraoferta para que se quede. Es primordial tratar de entender las razones por las que alguien deja su empresa. Si está satisfecho con su rendimiento general, debe intentar convencerle de que se quede. Considere la posibilidad de concederle un aumento de sueldo o de introducir modificaciones en su entorno de trabajo, pero intente hacerle cambiar de opinión.
7. Demasiadas lagunas en la información y la comunicación, como papeleo incompleto, pagos de salarios pendientes y otros trámites incompletos. Todo ello conduce a una frustración de última hora para el empleado y, potencialmente, a una reputación de la empresa empañada.
8. Alienar y descuidar a los antiguos empleados y no mantener el contacto. A no ser que tengas una experiencia especialmente mala con un empleado y no le des la bienvenida, debe sentir que le vas a echar de verdad de menos y que será realmente bienvenido en el futuro.



UNIDAD 2: EL PAPEL DE LA RETROALIMENTACIÓN Y LAS ENTREVISTAS DE SALIDA EN EL PROCESO DE INCORPORACIÓN DE LAS PYME

“No hay segundas oportunidades para la primera impresión - ¡pero tampoco para la impresión final!”

El proceso de incorporación de los empleados que deciden abandonar una empresa (o también cuando la empresa ha decidido poner fin a la relación laboral) es importante para la propia empresa. De hecho, es tan importante como un proceso de incorporación bien diseñado y planificado. Es fácil percibir el proceso de offboarding como una pérdida de tiempo, ya que el empleado ya ha decidido que quiere dejar la empresa. Mientras que los nuevos empleados que llegan a las empresas son muy bien recibidos y apoyados, puede ser tentador no poner el mismo esfuerzo en permitir que alguien se vaya. El offboarding al final de la relación con un empleado puede ser la última impresión que éste tendrá de ese hito en su vida profesional. Una mala experiencia de offboarding dejará un mal sabor de boca al empleado que se va y puede tener consecuencias a largo plazo. La reputación es un factor importante para atraer y retener al personal. No hay necesidad de que un empleado se vaya en malos términos y no hay que subestimar el impacto positivo que una experiencia positiva de offboarding puede tener para su empresa.

“Dependiendo del comportamiento del empleado y de la empresa, el offboarding tiene el potencial de reflejar un divorcio venenoso o una desvinculación amistosa, o cualquier cosa intermedia”, Rachel Cooke, fundadora de Lead Above Noise.

Por supuesto, la planificación y ejecución de una estrategia de incorporación no es necesariamente agradable y puede requerir mucho esfuerzo, pero una experiencia de incorporación bien ejecutada le reportará a su empresa, aunque no sea necesariamente evidente.

1. Es una inversión de futuro en su empresa:

La escasez de mano de obra cualificada se ha convertido en un problema importante para la productividad y la competitividad de las empresas europeas en general. El esfuerzo para buscar y encontrar nuevos empleados bien cualificados y competentes ha aumentado drásticamente en los últimos años. Por lo tanto, es importante que la empresa cree una imagen positiva con los empleados actuales y también con los que desean marcharse. Los antiguos empleados seguirán corriendo la voz sobre su empresa y pueden influir mucho en su marca de empleador. Si la impresión final que tienen es positiva, los empleados que se marchan promocionarán de forma natural su empresa y posiblemente incluso se conviertan en defensores de las oportunidades de empleo con sus amigos. Por el contrario, una calificación de 1 estrella de su empresa en Google, junto con un proceso de contratación deficiente, sólo puede dañar la imagen de su empresa.

2. Es un mensaje positivo para el resto de sus empleados:

Si reaccionas ante la decisión de un empleado de dejar tu empresa mostrando falta de respeto, negligencia o incluso un castigo psicológico por su decisión de marcharse, sus compañeros lo percibirán y es posible que se cuestionen por qué trabajan en ese entorno. Si, por el contrario, se muestra respeto por la decisión del empleado y se intenta por todos los medios convencerle de que se quede, los compañeros entenderán que el empleado se va por voluntad propia y que es libre de hacerlo con buenos deseos. Este segundo entorno muestra a los empleados que se les valora y que están en el centro de los planes de la empresa.



3. Es una oportunidad de retroalimentación, reflexión y mejora:

El proceso de incorporación y, en particular, la entrevista de salida es una oportunidad para que ambas partes hablen de la empresa de forma honesta y abierta. Le da a usted y a su empresa la oportunidad de identificar las áreas que deben mejorarse y en las que hay que invertir para retener al personal.

4. Es un apoyo para el resto del personal/empleados:

Cuando un empleado deja una empresa, sus colegas se verán inevitablemente afectados. Incluso si se contrata a un nuevo empleado, otros compañeros del equipo normalmente tendrán que cubrir algunas de las funciones y responsabilidades de los antiguos compañeros, al menos a corto plazo. El proceso de incorporación ayuda a clarificar qué funciones y responsabilidades deben ser transferidas, a quién se pueden transferir mejor en el equipo y también puede ayudar a identificar las lagunas de habilidades presentadas por el conocimiento único que el empleado que se va puede tener en áreas específicas.

La entrevista de salida o charla con la persona que deja la empresa es una charla formal y estructurada con la persona que deja la empresa. Es una oportunidad para mostrar el agradecimiento a la persona por su contribución al éxito de la empresa, así como una posibilidad de intercambiar experiencias, potenciales de mejora, etc. A menos que realmente no se desee volver a contratar al empleado que se va, RRHH debe expresar la oferta de volver a la empresa en el futuro.

Siempre se debe ofrecer una entrevista de salida a los empleados que se van a marchar. Aunque rechazar la oportunidad puede no ser bueno para el empleado, nunca debería haber ninguna consecuencia negativa si un empleado rechaza dicha invitación. Si la empresa ha decidido poner fin a la relación laboral, la entrevista de salida es un poco más complicada, ya que puede haber mucha frustración, especialmente si el empleado considera que ha contribuido bien a la empresa y no merece irse. En este caso, la entrevista de despido puede ser más corta y más probable que sea rechazada, pero debe ofrecerse igualmente, y cualquier opinión y comentario que dé el empleado debe ser tenido en cuenta, incluso si la empresa está en total desacuerdo con lo que se dice.

¿Por qué es importante una entrevista de incorporación?

1. Los empleados suelen hablar más abiertamente de los problemas cuando saben que van a dejar una empresa. Existe la oportunidad de obtener una visión diferente sobre los problemas y retos de la empresa.
2. La despedida no es para siempre. Los empleados que se marchan (especialmente si tienen funciones directivas) a menudo mantendrán el contacto con los empleados que quedan en su empresa y pueden seguir influyendo en las opiniones de fuera de ella. Por este motivo, es sin duda mejor tener una experiencia de offboarding adecuada y positiva para ellos.
3. Los antiguos empleados pueden desempeñar un papel importante en la promoción de su marca de empleador. Si tienen un proceso de incorporación positivo, es más probable que recomienden su empresa a sus amigos como posible empleador y que recomienden sus productos y servicios a otros profesionales o clientes cuando ocupen su nuevo puesto.
4. La información en línea puede permanecer eternamente visible y, por tanto, una impresión o un comentario negativo sobre su empresa puede tener un impacto negativo en la imagen de la misma. Por el contrario, los comentarios y valoraciones positivas pueden impresionar a los posibles nuevos talentos que quieran unirse a su equipo. El personal actual también podría pensarse dos veces el dejar la empresa si sólo está rodeado de apoyos positivos de fuentes externas.
5. A menos que haya decidido romper completamente los lazos con un empleado, siempre debe dejar la puerta abierta para su regreso. Sobre todo teniendo en cuenta la actual escasez de personal cualificado, siempre es bueno tenerlos en cuenta y hacerles saber que serán bienvenidos de nuevo. Los llamados “empleados bumerán” pueden tener mucho que ofrecer, ya que ya entienden la cultura y la estructura de la empresa y necesitarán mucho menos tiempo para asentarse que un empleado sin conocimiento previo de su empresa.

¿Cómo realizar correctamente una entrevista de incorporación?

La incorporación de los empleados debe considerarse un proceso estándar en su empresa. Por esta razón, también es importante y útil definir pasos y niveles estándar para todo el proceso, incluida la entrevista de incorporación.

Para lograr y llevar a cabo una entrevista de incorporación adecuada y útil, deben tenerse en cuenta los siguientes pasos:

1. La entrevista de salida de la empresa forma parte de todo el proceso de salida de la empresa: La entrevista en sí misma puede y debe formar parte de todo el proceso de incorporación de una persona que deja la empresa. No debe ser una acción independiente. Es importante aclarar y decidir la posición de la entrevista de salida dentro de todo el proceso de salida y si hay alguna pregunta específica que deba hacerse en vista de las razones subyacentes por las que el empleado puede irse.
2. Seleccione a la persona adecuada para la entrevista de incorporación: La entrevista de incorporación es una clara responsabilidad del departamento de recursos humanos de una empresa, más que de un supervisor directo, un jefe de línea, etc. Si no hay una función de recursos humanos en la empresa, se debe identificar a una persona neutral de la empresa que dirija la entrevista. Por supuesto, sería mejor que esta persona estuviera formada en la realización de entrevistas, en la conducción de las mismas, en la formulación de preguntas, en la escucha activa y en la formulación de preguntas apreciativas, etc., pero lo ideal sería que perteneciera a una función diferente o que se considerara separada del grupo/equipo de trabajo principal del empleado.
3. Organice una fecha adecuada para la entrevista de despido: La entrevista de salida de la empresa no es nada para el último día de trabajo de un empleado, en el que a menudo se planean algunas celebraciones, y la persona suele estar muy ocupada y no hacer demasiado “trabajo”. La entrevista de salida debería organizarse dos o tres días antes de que la persona deje la empresa. Hay que acordar la fecha y la hora con antelación, para que tanto RRHH como el empleado estén preparados.

4. La entrevista de incorporación debe organizarse con antelación: La entrevista de salida de la empresa no es algo que deba ocurrir a corto plazo entre puertas y otras reuniones. La entrevista debe organizarse con mucha antelación antes de que el empleado deje la empresa. La fecha, la hora y el lugar de la entrevista deben quedar claros para el empleado, que también debe entender que su participación no es obligatoria y que no se le tratará de forma diferente si no desea participar. Hay que tener en cuenta que es posible que los empleados no hayan pasado antes por una entrevista de incorporación y que no entiendan para qué sirve. Por lo tanto, es importante explicar el procedimiento y las ventajas de la entrevista. Puede considerar la posibilidad de enviar una breve agenda cuando envíe la cita para que el empleado pueda preparar sus respuestas. Recuerde que esta entrevista no sólo sirve para entender los motivos del empleado para marcharse, sino que también es una oportunidad para imprimir una imagen positiva de la empresa a largo plazo en el empleado que, con suerte, difundirá más adelante.
5. Seleccione un lugar adecuado para la entrevista: Su oficina (de RRHH) con una persona delante y otra detrás de la mesa de trabajo no es (!) un lugar apropiado para una entrevista de offboarding. Debes buscar un ambiente de entrevista tranquilo y positivo. Una mesa redonda sería una buena idea, también una situación en una esquina con una pequeña mesa en medio es buena. La confidencialidad de la entrevista debe estar garantizada.
6. Crear un ambiente positivo durante la entrevista La entrevista de salida es un evento de relaciones públicas de su empresa. Hay que tener en cuenta que el empleado que deja la empresa, de hecho, tiene poco que ganar con este evento, pero usted, como empresa, tiene mucho que ganar (y mucho que perder). El ambiente de la entrevista depende, por supuesto, de quién haya decidido poner fin a la relación laboral, pero en cualquier caso, el mensaje para ti: no te pongas a la defensiva, escucha atentamente y registra la información recibida. Debes tratar de ser amable y abierto y evitar la confrontación, incluso si estás muy en desacuerdo con lo que te dice el empleado. Asegúrate de hacer que se sientan cómodos, para que parezca más bien una charla informal. En este punto, no debes corregir ni tratar de justificar nada negativo que te diga el empleado. También es una buena idea entregar la carta de referencia al principio de la entrevista, para que el empleado no tenga miedo de que cualquier respuesta u opinión crítica repercuta en la calidad de su referencia. Además, debe dejar claro que la entrevista es confidencial.
7. Las preguntas de la entrevista de incorporación se preparan con antelación y son preguntas estándar: Las preguntas para la entrevista de incorporación deben prepararse con antelación y, por lo general, deben ser las mismas para todas las entrevistas de incorporación de la empresa. Debes preparar las preguntas de forma que te permitan mantener la conversación fluida y tratar de mantener el contacto visual, sin tomar demasiadas notas. Para registrar la mayor cantidad de información posible, considere la posibilidad de utilizar casillas que puedan marcarse y grabar la entrevista, de modo que pueda repasar cualquier comentario específico que haga el empleado. Es una buena idea enviar las preguntas al empleado con antelación, para que pueda preparar sus respuestas; también puede obtener respuestas más completas si le da tiempo para pensar en lo que va a decir.
8. Finalizar correctamente la entrevista de salida: ¡la última palabra de la entrevista de salida la tiene el empleado! Probablemente deberías preguntar al empleado si hay alguna información adicional que desee comunicar antes de darle la mano y agradecerle su dedicación.
9. Analizar la entrevista de incorporación: La parte más importante de la entrevista de incorporación es el análisis. La primera tarea es separar la información relevante e importante de la menos importante. El hecho de que su máquina expendedora no ofrezca Coca-Cola Zero probablemente no sea tan importante, mientras que el estilo de liderazgo de un directivo o la percepción de falta de oportunidades de formación son factores mucho más relevantes para la retención de los empleados. Puede considerar la posibilidad de utilizar un software de análisis de entrevistas para ayudar a identificar las tendencias y los patrones que surgen colectivamente de las entrevistas de incorporación.



Preguntas clave para una entrevista de incorporación:

1. ¿Cómo describiría su tiempo de trabajo con nosotros?
2. ¿Cuáles son las principales razones por las que quiere dejar la empresa?
3. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar aquí?
4. ¿Qué es lo que no le ha gustado del trabajo aquí?
5. ¿Has recibido todos los recursos necesarios para realizar tu trabajo? (por ejemplo, equipo, apoyo, etc.)
6. ¿Cuál fue su experiencia de gestión/liderazgo en nuestra empresa?
7. ¿Qué podríamos haber hecho mejor para convencerte de que te quedaras?
8. ¿Cuál es su opinión sobre la remuneración actual de su puesto?
9. ¿Recibió suficiente apoyo en nuestra empresa y tuvo oportunidades de desarrollo interno?
10. ¿Cuál es su opinión sobre nuestra empresa en general como empleador?
11. ¿Qué le ha impresionado mientras trabajaba para nosotros?
12. ¿Qué le ha decepcionado?
13. ¿Hay algo más que quieras contarnos?

Si procede, también podría plantear algunas preguntas adicionales, por ejemplo:

- ¿Qué le ofrece su nuevo empleador que no hayamos podido darle aquí?
- ¿Hay otros motivos en su decisión de cambiar de empresa?
- ¿Qué le pareció el trabajo en su equipo?
- ¿Cómo calificaría a su supervisor directo?
- ¿Cómo era el equilibrio entre el trabajo y la vida privada en nuestra empresa?
- En su opinión, ¿qué se podría/debería hacer para mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar?

¿Qué debe evitarse en las entrevistas de incorporación?

Hay algunas cosas que debe tener en cuenta y tratar de evitar durante una entrevista de incorporación:

- No hay tiempo suficiente (una entrevista de incorporación debe planificarse al menos para una hora)
- Tener la entrevista entre puertas y no en un lugar/espacio dedicado
- Responder a las llamadas o mensajes durante la entrevista
- Ofender al empleado que se va o hacerle responsable de las acciones, consecuencias, etc.
- Invitar a otras personas a la entrevista de incorporación (la entrevista de incorporación es siempre una conversación entre dos personas)
- Violación de la confidencialidad (por ejemplo, decirle al empleado que se va lo que otros han dicho de él)
- Tratar de influir en la decisión del empleado de abandonar la empresa (este no es el escenario adecuado para ello)
- Entrar en conflicto con el empleado



¿Cuáles son las posibles enseñanzas para los directivos?

Una persona que ha decidido dejar la empresa siempre hablará más abiertamente y con libertad sobre cuestiones positivas y negativas. Se trata de una valiosa fuente de información, aunque no todas las cuestiones negativas planteadas sean ciertas. Los aprendizajes potenciales de una entrevista de salida pueden incluir:

1. Puede identificar tendencias: cuando los empleados que abandonan la empresa citan las mismas o similares razones, esto debería señalar las áreas que necesitan ser mejoradas para retener al personal.
2. Obtendrá información: en una entrevista de incorporación, los empleados describirán situaciones de trabajo, retos de liderazgo y gestión desde una perspectiva que nunca harían si no se fueran. Lo más probable es que obtenga una visión de sus procesos y de la vida laboral diaria en sus departamentos desde una perspectiva totalmente diferente y, con suerte, detallada. Puede que todas las percepciones no le parezcan verdaderas y objetivas, pero al menos la posibilidad de una perspectiva diferente es un enorme valor de una entrevista de salida.
3. Puede informarse sobre lo que ofrecen otras empresas: Una pregunta importante en la entrevista de incorporación debería ser siempre qué ofrece la nueva empresa al empleado que su empresa no pudo ofrecer. De este modo, podrá conocer las carencias que debe cubrir para retener al empleado y, potencialmente, para atraer a nuevos empleados y talentos. En un segundo paso, podría considerar hacer ofertas similares o más atractivas para retener al empleado.
4. Puede comparar la información y los datos de los cuestionarios estandarizados: a través de esta comparación podrá identificar patrones y ver, por ejemplo, qué es lo que más estiman sus empleados y qué elementos reciben a menudo críticas.
5. La entrevista de incorporación es también una especie de acto de relaciones públicas para su empresa y contribuye a su imagen de marca como empleador. Cuanto mejor sea la entrevista de incorporación, más probable será que reciba una mayor calificación como empleador o empresa en su conjunto



Por supuesto, existe el riesgo de que, durante la entrevista de salida, los empleados que se marchan expresen principalmente sus problemas, frustraciones, malas experiencias, etc. Para usted será importante poder distinguir entre la información objetiva y relevante y los sentimientos personales entre colegas, la frustración, los antecedentes privados de los problemas de los empleados, etc. En cualquier caso, la entrevista de incorporación es una oportunidad única para que usted y su empresa obtengan información privilegiada honesta y abierta, por un lado, y para que el empleador que se marcha se lleve una buena impresión final, por otro. Estos dos elementos son los más importantes y la principal motivación para planificar y llevar a cabo de forma profesional las entrevistas de despido.

UNIDAD 3: PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

“La planificación de la sucesión, como una carrera de relevos, tiene que ver con el traspaso de responsabilidades... Si se suelta el testigo, se pierde la carrera” - William Rothwell, autor de Effective Succession Planning

Para dirigir una empresa con éxito, es crucial contar con un plan estratégico bien planificado para cubrir los puestos que forman parte del núcleo de la empresa. La tarea de planificar la sucesión y la gestión del talento suele recaer en la dirección de recursos humanos. Por ello, los directores de recursos humanos desempeñan un papel importante en la planificación de los retos futuros de una empresa. Un plan de sucesión bien pensado es una parte importante de la estrategia global de gestión del talento. La planificación de la sucesión es un proceso sistemático en el que las empresas identifican a personas cualificadas y con talento que están preparadas para ocupar puestos clave cuando sea necesario. Esto será importante cuando los líderes actuales o un miembro del equipo difícil de reemplazar deje la empresa. Una parte importante de la planificación de la sucesión es planificar y pensar estratégicamente en el desarrollo de los empleados. Si no se aplica un plan de sucesión en la empresa, pueden surgir dificultades para mantener la continuidad del liderazgo o para identificar a los líderes cuando sea necesario.

¿Por qué es importante empezar a planificar la sucesión?

- La planificación de la sucesión garantiza la estabilidad de la plantilla
- La planificación de la sucesión garantiza el rendimiento continuo y eficaz de una empresa mediante el uso estratégico de las personas clave
- La planificación de la sucesión ayuda a retener y desarrollar el capital intelectual y de conocimiento para el futuro y fomenta el avance individual
- La planificación de la sucesión ayuda a afrontar los retos estratégicos y operativos al contar con las personas adecuadas en el lugar y el momento adecuados para hacer las cosas correctas y obtener los resultados adecuados
- La planificación de la sucesión es proactiva. La continuidad de los puestos directivos debe garantizarse principalmente mediante la promoción del talento dentro de la empresa en un proceso continuo.

¿Por qué las empresas necesitan planes de sucesión?

1. Para afrontar los retos del futuro

Se considera que la planificación de la sucesión tiene éxito si puede aplicarse a pesar de las condiciones cambiantes (palabra clave: escasez de especialistas y directivos) y, como resultado, la empresa puede dedicarse (de forma continuada y lo más permanente posible) a la realización de su propósito. El desarrollo del talento interno es especialmente beneficioso para satisfacer las necesidades de talento actuales y futuras de la empresa. La planificación de la sucesión no sólo se aplica a los puestos de dirección o a los líderes, sino que es necesario extenderla a cualquier categoría de trabajo. De este modo, los empleados que se marchan pueden transmitir a sus sucesores muchos años de experiencia en una cultura empresarial de éxito. En el imprevisible mundo actual, nunca es demasiado tarde para empezar a planificar la sucesión y estar mejor preparados para el futuro.

2. Ser consciente de las funciones críticas

La planificación de la sucesión es necesaria para seguir siendo competitivos. Para poder cubrir los puestos críticos, es crucial entender qué funciones son clave para su empresa y cuáles son especialmente difíciles de cubrir. Si un puesto crítico no se ocupa durante un largo periodo, puede tener un impacto significativo en la obtención de resultados, la consecución de hitos o el cumplimiento de los requisitos presupuestarios. Por lo tanto, no sólo si el puesto no se cubre, sino que una mala contratación podría crear un daño irreversible para la empresa.

3. Para continuar con el negocio con éxito

No se pueden prever los cambios repentinos, las enfermedades, las catástrofes, los accidentes o las pandemias, pero se puede estar preparado para saber qué hacer en caso de que se produzca alguno. Si empiezas a planificar la sucesión demasiado tarde, será difícil hacer un traspaso eficaz. Si la decisión del sucesor es forzada, mal informada o con pánico, podría significar que la función caiga en manos incompetentes. La incertidumbre y la falta de liderazgo podrían tener efectos catastróficos en la empresa y en su estructura. La clave del éxito en este caso es dejar tiempo suficiente para formular un plan de sucesión eficaz.

Riesgo y consecuencias de no tener un plan de sucesión:

- Poner en riesgo el negocio
- Pérdida de conocimientos y experiencia de los empleados cualificados o especializados
- Desconocimiento de los posibles sucesores en la empresa
- No se satisfacen las necesidades del cliente debido a un aumento de la carga de trabajo si un empleado se marcha repentinamente
- Otros empleados también pueden marcharse si no hay una estructura clara cuando un empleado decide marcharse
- No hay sucesor para un papel crítico
- Falta de candidatos capaces y dispuestos internamente que pueden llevar su talento a otra parte
- Contrataciones desastrosas que dañan la reputación de la empresa y su crecimiento a largo plazo

Ejemplos

Los métodos de planificación de la sucesión varían según las empresas. El gurú de la gestión Peter Drucker dijo una vez: "No hay éxito sin sucesor". Por tanto, la planificación de la sucesión es esencial para el éxito de una empresa.

Para empezar a planificar la sucesión, hágase las siguientes preguntas en su próxima reunión de equipo. Estas preguntas constituyen la base de la planificación de la sucesión.

- ¿Hay personas aquí que se jubilarán en los próximos años?
- ¿Hay alguien dispuesto a ocupar este puesto?
- ¿Cuántas personas hay en la empresa que entiendan por sí solas determinados procesos de su departamento y sean responsables de ellos?
- ¿Hay dificultades o retrasos en la producción si faltan empleados con conocimientos?
- ¿Qué pasaría si los empleados con conocimientos clave dejaran de ir a trabajar?
- Si alguien de la empresa dimite repentinamente por diversos motivos sin anunciar este paso con antelación, ¿se verían afectados o incluso se paralizarían determinados procesos?
- ¿Significaría una salida la pérdida de conocimientos importantes para siempre?

Cómo llevar a cabo una correcta planificación de la sucesión:

1. Para iniciar el proceso de planificación de la sucesión es importante actuar de forma proactiva

Para estar bien preparado cuando un miembro del equipo difícil de sustituir deja la empresa, es importante tener un plan para una sustitución sin problemas. A veces se sabe con mucha antelación cuándo se va a producir una salida, como cuando alguien está a punto de acogerse a una jubilación planificada. Sin embargo, a veces puede producirse un traspaso de empleados sorprendente e imprevisto. Para estar bien preparado, es necesario examinar todas las funciones clave de su empresa. Las siguientes preguntas pueden ser útiles:

- ¿Cómo afecta la posición respectiva a nuestra empresa o a nuestro departamento en el día a día?
- ¿Cómo afectaría a nuestra empresa la pérdida de esta persona en el puesto correspondiente?

2. Para planificar con éxito la sucesión, averigüe los posibles sucesores

Después de comprender el impacto de la salida de ciertos empleados, busque miembros del equipo que puedan asumir ese puesto. Hazte las siguientes preguntas:

- Si podemos cubrir este puesto con empleados de nuestra empresa, ¿quién podría ser?
- ¿Necesitan estos candidatos formación? En caso afirmativo, ¿qué y cómo?

Busque personas que tengan las habilidades necesarias para tener éxito en un puesto superior, independientemente de su título actual. A veces, los empleados clave no están en la cúpula directiva en puestos de apoyo. No dé por sentado que conoce los objetivos profesionales de sus empleados. Asegúrese de observar a todos los empleados. Incluso si una persona sería ideal para un puesto para usted, es posible que esta persona tenga ideas completamente diferentes sobre el futuro. Hable con los empleados sobre sus ideas de carrera futura y sólo entonces tome una decisión de sucesión. Hágales saber también su idea de que potencialmente ocupen ese nuevo puesto. Pero hágales saber que no hay ninguna garantía y que siempre puede haber un cambio en la situación. Por ejemplo, las circunstancias de la empresa o de los candidatos a la sucesión pueden cambiar.

3. Invertir en el desarrollo profesional de las decisiones de sucesión

Si ya ha seleccionado a posibles candidatos para un puesto, esto le permitirá adquirir conocimientos y experiencia adicionales. Los programas de rotación de puestos o de tutoría ayudan a preparar a un empleado para una eventual sucesión. Los líderes tienen una gran capacidad de comunicación y habilidades interpersonales como la empatía y la diplomacia. Estas competencias pueden practicarse antes de un posible cambio de puesto. En caso de que se detecten con antelación posibles sucesores, puede dar tiempo a los empleados para que adquieran más competencias y experiencia. Lo más importante es que les haga saber y sentir que sus contribuciones son esenciales para el éxito de su empresa.

4. Poner a prueba su plan de sucesión

Una vez que haya seleccionado a los posibles sucesores de una función avanzada, haga una prueba de su planificación de la sucesión. Por ejemplo, puede asignar a un empleado la responsabilidad de cubrir la función que usted cree que podría desempeñar mientras la persona que actualmente desempeña esa función está de vacaciones. Esto le ayudará a comprender en qué aspectos necesitará esa persona formación y desarrollo adicionales, y el sucesor potencial también se hará una idea de la función y de si le conviene. Los empleados ambiciosos seguirán motivados para trabajar duro si ven que se les tiene en cuenta para una futura promoción. Este enfoque conduce inevitablemente a una mejor retención del empleo si los empleados pueden ver una trayectoria profesional clara dentro de la empresa.

5. Piense en la planificación de la sucesión en su estrategia de contratación

Una vez que haya identificado a los empleados como sucesores para los puestos clave de su empresa, piense también en las carencias de talento que se producirían si esa persona cambiara de puesto. Esta estrategia puede ayudarle en su esfuerzo de contratación para averiguar qué talento le falta a su empresa. Por lo tanto, la planificación de la sucesión comienza al principio, cuando se contratan nuevos empleados. En ese momento, ya puede empezar a observar y entrenar para averiguar si son candidatos potenciales al liderazgo y apoyarlos con un mayor desarrollo para que desarrollen ese potencial.

Es importante recordar que la alineación de su equipo puede cambiar todo el tiempo. No siempre se puede predecir la salida de un empleado valioso de la empresa. No obstante, una planificación eficaz de la sucesión puede allanar un camino continuo hacia el futuro de la empresa. Puede ayudar a su empresa a crecer identificando los puntos débiles y haciendo planes para superar los obstáculos existentes y futuros.

Beneficios del Offboarding en el contexto de la vida real: Estudio de caso de Offboarding: Onwelo

He aquí un vistazo a un caso práctico de Onwelo, una moderna empresa tecnológica polaca. Onwelo se centra en la recopilación y el análisis de datos para mejorar el entorno de trabajo y atraer a los mejores talentos. Se centra en todo el ciclo de vida de un empleado. Onwelo considera que el proceso de salida de la empresa es el momento perfecto para recopilar datos que permitan a la empresa realizar mejoras. Onwelo considera que los comentarios de las entrevistas de salida son de gran valor, porque los graduados suelen ser más honestos. Con la información, la empresa puede controlar los procesos de forma específica. Además, se pueden aclarar las acusaciones y despejar el aire cuando sea necesario. También es importante que los empleados acepten voluntariamente la entrevista y que se trate con confidencialidad. Hay que tener en cuenta que no a todo el mundo le resulta fácil dar una opinión constructiva (Morawiecka, 2020).

Estudio de investigación sobre el offboarding:

Un estudio de investigación de 2020 explora la relación entre el nivel de rotación de los empleados y el nivel de compromiso en la PVE [Propuesta de Valor para el Empleador]: preembarque, embarque y desembarque. Se pregunta por la relación entre la rotación de empleados y el nivel de compromiso e inversión durante la PVE. En el estudio se realizaron siete entrevistas semiestructuradas a directivos, empleados y trabajadores de una empresa multinacional. Conclusión del estudio: "Se demostró que el compromiso y la inversión en los tres diferentes puntos de contacto del PVE se ven afectados por la rotación de personal de diferentes maneras, lo que afecta a la socialización de la empresa. Con una rotación de personal generalmente baja durante muchos años, se experimentó una reducción repentina de empleados leales debido a las jubilaciones y las dimisiones. A esto le siguió una sobrecarga de recursos que ya no se consideraban superfluos, creando una espiral negativa. Se constató una diferencia considerable en el compromiso entre las experiencias de preembarque, embarque y desembarque de los empleados. Los puntos de entrada eran cada vez más prioritarios que los de salida, con una necesidad cada vez más inminente de nuevos empleados. Sin embargo, esto también frenó la eficacia de un procedimiento de incorporación "adecuado" en los departamentos más afectados, ya que no era posible completar la transferencia de conocimientos y la socialización con cada nuevo empleado que se contrataba. Este enfoque no integrado en toda la empresa hizo que los valores fundamentales dejaran de ser coherentes entre los trabajadores. En conclusión, es necesario realizar un esfuerzo proactivo y constante para gestionar estos puntos de contacto de la PVE y crear requisitos previos para una EB sostenible, especialmente en el mercado laboral actual" (Dedic/ Zavaher, 2020).

CAPÍTULO 7: evaluación del desarrollo personal de Talent4LIFE

INTRODUCCIÓN

Un cuadro de mando integral es un sistema de planificación y gestión estratégica que utilizan las organizaciones y las grandes empresas para examinar las medidas estratégicas, además de las medidas financieras tradicionales, con el fin de obtener una visión más “equilibrada” del rendimiento. El proyecto Talent4LIFE ha tomado este principio tradicional del cuadro de mando integral y lo ha reutilizado de manera que podamos equilibrar los puntos de vista de los directivos y los empleados (el talento) en el contexto de la retención del personal dentro del sistema de gestión del talento. La complejidad de la gestión de una empresa hoy en día requiere que los directivos sean capaces de ver el rendimiento en varias áreas simultáneamente. Como hemos destacado a lo largo de este Manual, para que la retención del personal, especialmente de los empleados de más de 45 años, tenga éxito, es crucial que los intereses y necesidades del individuo y los de la empresa se evalúen, se alineen y se equilibren para satisfacer los objetivos de ambas partes.

A los efectos del proyecto Talent4LIFE, hemos creado una Evaluación del Desarrollo Personal centrada en tres áreas fundamentales de la Gestión del Talento, a saber 1. Desarrollar, 2. Crecer y 3. Retener. Retener se accederá a través del uso de esta herramienta dentro de las empresas y las PYMES. Hemos elegido específicamente estas tres dimensiones porque son fundamentales para la retención de los empleados en las empresas, como se ha demostrado claramente hasta ahora. Se ha demostrado que las empresas que invierten en el desarrollo y el crecimiento de sus empleados y buscan proactivamente retener su talento están más preparadas para el futuro, son más ágiles y responden mejor al mercado laboral y global.

Al utilizar la Evaluación de Desarrollo Personal de Talent4LIFE, los responsables de RRHH, los gerentes de línea y los propietarios de las empresas estarán en condiciones de identificar las brechas de habilidades y competencias relacionadas con el trabajo, permitiendo a los empleados desarrollarse de acuerdo con sus necesidades específicas y las de la empresa. Esto ayuda a las empresas a cerrar las brechas de habilidades de una manera proactiva, estratégica e inclusiva. Alojado en <https://talent4life.eu/tool/public/>, le invitamos a utilizar y completar la Evaluación de Desarrollo Personal Talent4LIFE en línea y luego proceder a utilizar el Plan de Desarrollo Personal Talent4LIFE. El Plan de Desarrollo Personal Talent4LIFE guía sus conversaciones de evaluación y analiza el potencial de desarrollo individual de cada empleado. Proporciona cuatro hojas de trabajo que tratan los siguientes aspectos:

- **Paso 1: Evaluación del desarrollo personal**
 - o Responder a las preguntas relativas a los talentos y habilidades percibidos de cada empleado desde la perspectiva del empleador y del empleado
 - o Se recomienda que ambas partes completen el cuadro de mando de forma independiente y luego se reúnan para revisar y discutir el sistema de puntuación y los resultados en las tres dimensiones específicas.
 - o Una vez determinada la calificación agregada, el siguiente paso es:
- **Paso 2: Talentos básicos para los pasos posteriores de desarrollo**
 - o Find and define available and needed talents and agree on developing them through a guided interview
- **Paso 3: Conciliación de la vida laboral y familiar**
 - o Medir el equilibrio entre la vida laboral y personal de cada empleado y encontrar formas de abordarlo como base para las medidas de desarrollo
- **Paso 4: Pasos e hitos del desarrollo**
 - o Definir los pasos reales para alcanzar el desarrollo utilizando el método SMART y establecer hitos y fechas de revisión realistas para garantizar la ejecución o la adaptación

Juntos, la Evaluación del Desarrollo Personal y el Plan de Desarrollo Personal de Talent4LIFE (<https://talent4life.eu/tool/public/>) ofrecen una herramienta sólida y práctica para que los propietarios de empresas de PYMES y los profesionales de RRHH la utilicen en la retención del personal y en la búsqueda de acuerdos y equilibrio entre los factores que influyen a nivel de la empresa y a nivel de los trabajadores (45+). Para empezar, sus empleados y usted utilizan la Evaluación del Desarrollo Personal, que ofrece a ambos la posibilidad de analizar la situación mediante un sistema de semáforo. El empresario responde a una serie de preguntas relativas al empleado individual sobre su rendimiento en la dimensión de desarrollo, crecimiento y retención. Éstas se desglosan a su vez en criterios y afirmaciones. El empleado responde a un conjunto de afirmaciones correspondientes. El sistema analiza las respuestas, calcula los resultados y resalta las áreas que necesitan atención, en este caso todo lo que está marcado en rojo o en ámbar por el empleador o el empleado. Así, este paso hace coincidir los talentos y habilidades percibidos con los perfiles necesarios y sienta las bases para un debate fructífero y la evolución posterior.

Después de este balance inicial, se definen los talentos para los pasos posteriores de desarrollo. Esto significa que el empleador y el empleado definen conjuntamente los talentos disponibles, necesarios y adecuados para el desarrollo posterior del empleado. Para conseguir este resultado, la herramienta proporciona un conjunto de preguntas orientativas y una lista de aciertos para registrar los talentos que ambos acuerdan. Para facilitar la identificación de los talentos necesarios, tanto el empleado como el empleador reciben directrices separadas sobre cómo definir los talentos, además de una ayuda para que el empleador escriba los perfiles incluyendo las habilidades ejemplares en la directriz adjunta. Este paso da como resultado una lista de talentos a desarrollar para que el empleado siga siendo un activo valioso de la empresa.



Dimensiones TM	Criterios	Declaración de los empleados	Declaración del empleador	Puntuación del empleado (0-5)	Puntuación del empleador (0-5)	Calificación RAG	Justificación de la puntuación
DESARROLLAR	Apto para el papel	Confío en que tengo las habilidades, la formación y los conocimientos necesarios para destacar en mi puesto.	¿Tiene el empleado las aptitudes, la experiencia y los conocimientos necesarios para destacar en su puesto?				
	Rendición de cuentas	Puedo realizar todas las tareas asignadas.	¿Confía en que el empleado completará todas las tareas asignadas?				
	Un rendimiento constante y fiable	Produzco regularmente un trabajo consistente y de buena calidad.	¿Este empleado es siempre productivo?				
	Oportunidades de perfeccionamiento	Aprovecho todas las oportunidades disponibles para desarrollar mis habilidades.	¿Aprovecharía el empleado las oportunidades de aprendizaje y desarrollo si se le presentaran?				
	Calidad y puntualidad del trabajo	Entrego mi trabajo a tiempo y con un alto nivel de calidad.	¿Produce este empleado un trabajo de calidad en tiempo y forma?				
CRECER	Actitud	Estoy motivado y me gusta mostrar iniciativa.	¿Posee el empleado la iniciativa necesaria para hacer una contribución positiva?				
	Promocionabilidad	Soy ambicioso y creo que tengo potencial para progresar en la empresa.	¿Tiene este empleado potencial para ascender en la empresa?				
	Capacidad para resolver problemas	Utilizo mis conocimientos, mis habilidades y mi capacidad para aportar soluciones con independencia de la dirección.	¿Demuestra este empleado una buena capacidad de resolución de problemas en el marco de su función?				
	Toma de decisiones	Confío en mis propias capacidades para tomar buenas decisiones.	¿Es el empleado capaz de tomar decisiones dentro de su función que apoyen los objetivos de la empresa?				
CONSERVE	Colaboración	Me gusta relacionarme con mis colegas para comprender sus funciones, de modo que pueda proporcionarles apoyo mutuo en todo momento.	¿Este empleado se relaciona con sus colegas de una manera positiva que fomenta la cooperación dentro del equipo?				
	Impacto	Estoy seguro de que mis talentos, habilidades y experiencia combinados tienen un impacto positivo en la empresa.	¿Ha demostrado el empleado la capacidad de tener un impacto positivo dentro de la empresa, y tiene el potencial para prosperar en este entorno?				
	Liderazgo	No tengo inconveniente en tomar la delantera en las tareas o los encargos cuando se me pide.	¿Muestra este empleado buenas cualidades de liderazgo?				
	Compensación: valor (ROI)	Creo que añado valor a la empresa a través de mi trabajo..	¿El trabajo de este empleado añade valor a la empresa?				

CONCLUSIÓN

El Manual del Modelo Talent4LIFE se redactó con el telón de fondo de dos megatendencias clave que están afectando a la economía europea y a sus PYMES en particular: los cambios demográficos y la digitalización. Para las PYMES europeas son riesgos cruciales para su supervivencia, ya que existe la necesidad de emplear trabajadores capaces de aplicar las competencias digitales en prácticamente todos los sectores económicos, sin embargo, es difícil encontrar empleados jóvenes con talento en Europa. La “guerra por los talentos” ya ha comenzado y si se tiene en cuenta el reto demográfico que supone el envejecimiento de la mano de obra, la identificación y contratación de nuevos talentos jóvenes ya no es la única opción o solución.

Una de las soluciones es abordar la retención del personal a través de la gestión activa del talento y el desarrollo dentro de la empresa. Por otra parte, en las empresas también podemos ver claramente que los trabajadores de más de 45 años han conseguido crecer y desarrollarse, han asumido más responsabilidades, han conseguido puestos de responsabilidad, una mejor remuneración, etc., pero en torno a esta edad su crecimiento se ha ralentizado de alguna manera o se ha detenido porque ya son supervisores, jefes de línea, trabajadores de vanguardia, etc., y se percibe poco potencial para seguir desarrollándose. Especialmente en las PYMES no hay mucho que ofrecer a los mejores talentos que están en su punto álgido de desarrollo empresarial. Si las empresas (y las PYME) no son capaces de hacer una oferta adecuada a este grupo de trabajadores, las consecuencias son bastante nefastas.

El proyecto Talent4LIFE se propuso en 2020 mejorar el desarrollo y la retención de los empleados, centrándose especialmente en los mayores de 45 años. El manual modelo de Talent4LIFE que se presenta aquí sirve de guía sobre cómo:

1. introducir un sistema de gestión del talento
2. por qué es importante desarrollar y retener al personal con éxito, y
3. cómo potenciar las diferentes áreas de su empresa para mejorar el talento

Destaca que la implantación de un sistema de gestión del talento suele llevar mucho tiempo y requiere un esfuerzo importante por parte de las PYME, pero es muy beneficioso para su empresa en cuanto a su capacidad de futuro para responder a los retos actuales y futuros del mercado laboral. El desarrollo de sus empleados acaba siendo rentable y añade valor al trabajo que realizan y beneficia directamente a su empresa.

BIBLIOGRAFÍA

D'Amore-McKim School of Business (2018) *Major trends in Global Business Management*, Northeastern University Graduate Programs. Available at: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/major-trends-global-business-management/> (Accessed: November 2, 2021).

Dikaiou Fessas, S. (2016) *Do you have a talent management philosophy?*, LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/what-your-talent-management-philosophy-stephanie-dikaiou-fessas> (Accessed: November 12, 2022).

Mugayar-Baldocchi, M. et al. (2021) *The future of the workforce: Investing in talent to prepare for uncertainty*, McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-the-now-the-how-and-the-why> (Accessed: November 10, 2021).

Stefanova Ratcheva, V. and Leopold, T. (2018) *5 things to know about the future of Jobs*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/> (Accessed: September 13, 2021).

von Hehn, S. (2016) *Systematisches talent management: Kompetenzen Strategisch Einsetzen*. 2nd edn. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Whiting, K. (2020) *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (Accessed: September 13, 2021).

Zahidi, S. (2020) *The Jobs of Tomorrow*, International Monetary Forum. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.html> (Accessed: September 13, 2021).

Zahidi, S. et al. (2020) *The Future of Jobs Report 2020*. Cologny: World Economic Forum. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (Accessed September 13, 2021).

CAPÍTULO 1

Andersson, H. (2020) *The steps of a recruitment process*, Talent Experience Blog. Available at: <https://blog.talentech.com/en/the-steps-of-a-recruitment-process>.

Andrés, Á. (2022) *Cómo medir el potencial de los empleados*, Bizneo HR. Available at: <https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-potencial-humano/>.

da Virgi, A. (2016) *Estrategia de reclutamiento Centrada en el candidato [infografía]*, Talent Clue Solutions. Available at: <https://blog.talentclue.com/estrategia-de-reclutamiento-centrada-en-el-candidato-infografia>.

Heaslip, E. (2022) *13 inspiring employee value proposition examples that work*, Vervoe. Available at: <https://vervoe.com/employee-value-proposition/>.

Joseph, A. (2019) *13 ways to identify top talent in your organization & keep them*, Explicit Success. Available at: <https://explicitsuccess.com/how-to-identify-top-talent-in-your-organization/>.

LRH (2017) *Diferencia Entre Adquisición de Talento y reclutamiento*, Los Recursos Humanos. Available at: <https://www.losrecursoshumanos.com/diferencia-entre-adquisicion-de-talento-y->



Nieva, C. (2018) *Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa*, Empeñe Pyme. Available at: <https://www.empeñepyme.net/indicadores-para-evaluar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa.html>.

Romero, M. (2017) Employer branding: Qué Es, Estrategias, Empresas y KPI, Felicidad en el trabajo. Available at: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employer-branding-que-es-estrategias-empresas-kpi/>.

Talenmo (2014) *Adquisición de Talento*, Talenmo. Available at: <https://www.talenmo.es/adquisicion-de-talento/>.

CAPÍTULO 2

Baragwanath, T. (2021) *Employee Onboarding Checklist: Your new hire training blueprint for the first 30, 60, and 90 days*, eLearning Industry. Available at: <https://elearningindustry.com/employee-onboarding-checklist-new-hire-training-blueprint-first-30-60-and-90-days>.

Bauer, T.N. (2021) *The 6 C's of employee onboarding - A framework for HR and People Operations*, Preppio. Available at: <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>.

Csigás, Z. (2008) *ÖT Gondolat a munkahelyi beilleszkedésről*, HRPortal. Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>.

Gwinn, C. (2022) *10 ways to improve the onboarding process*, Great Lakes Advisory. Available at: <https://greatlakesadvisory.com/blog/ways-to-improve-the-onboarding-process/>.

Jorgensen, N. (2021) *Pre-employment onboarding: A crucial step for new hires*, Forbes. *Forbes Magazine*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/08/31/pre-employment-onboarding-a-crucial-step-for-new-hires/?sh=4779aca71219>.

Kozák, A. (2014) *Tippek a munkahelyi beilleszkedést segítő mentori program kidolgozásához* - HR Portál, HR Portal. Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/tippek-a-munkahelyi-beilleszkedest-segito-mentori-program-kidolgozasahoz-20140610.html>.

Lalwani, P. (2021) *What is employee onboarding process? definition, templates, and best practices*, Spiceworks *IT Security*. Available at: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>.

Mariann, M. (2017) *"A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében."* Debrecen, Hungary: University of Debrecen. Available at: http://acta.bibl.u-szeged.hu/30228/1/vitek_010_159-168.pdf.

Marianna, M.L. (2015) *"Emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem."* Eger, Hungary: Líceum Kiadó. Available at: http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/10-emberi-eroforras_55e9c506359bd.pdf.

Mártonné Karoliny and József Poór (2017) *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv: Rendszerek És Alkalmazások*. 6th edn. Budapest, Hungary: Wolters Kluwer.

CAPÍTULO 3

Andrianova, S., Moar, D. and Schaninger, B. (2018) *Winning with your Talent-Management strategy*, McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy> (Accessed: September 22, 2021).

Andriotis, N. (2018) *5 popular employee training methods for workplace training*, eLearning Industry. Available at: <https://elearningindustry.com/how-choose-training-methods-for-employees> (Accessed: November 22, 2021).

- Avelino, J. (2021) *10 ideas for employee development in 2021*, EdApp Microlearning Blog. Available at: <https://www.edapp.com/blog/employee-development/> (Accessed: November 22, 2021).
- Barton, D. (2018) *Putting talent at the top of the CEO agenda*. [Podcast] May 15, 2018. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/putting-talent-at-the-top-of-the-ceo-agenda>. (Accessed: November 22, 2021).
- Bleich, C. (2021) *Top 10 types of employee training methods*, EdgePoint Learning. Available at: <https://www.edgepointlearning.com/blog/top-10-types-of-employee-training/> (Accessed: December 15, 2022).
- Capelli, P. (2008) *"Talent Management for the Twenty-First Century," Harvard Business Review*, March, pp. 1–9. Available at: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> (Accessed: November 22, 2021).
- DeLoatch, P. (2021) *What can leaders do to drive employee career development?*, 15Five. Available at: <https://www.15five.com/blog/how-do-i-improve-employee-development/> (Accessed: November 22, 2021).
- Eubanks, B. (2016) *Talent Mobility Case Studies and Research*. [Podcast]. 7 December 2016. Available at: <https://upstarthr.com/talent-mobility-case-studies-and-research-podcast/>. (Accessed: 17 February 2022).
- Hackston, J. (2019) *Why should managers bother with employee engagement?*, HRD Connect. Available at: <https://www.hrdconnect.com/2019/11/05/why-should-managers-bother-with-employee-engagement/> (Accessed: September 22, 2021).
- Hocking, M. (2019) *How to develop your talent management strategy*, HRD Connect. Available at: <https://www.hrdconnect.com/2019/09/06/how-to-develop-your-talent-management-strategy/> (Accessed: November 22, 2021).
- Jungblut, J.-M. (2017) *Changing places: Mid-career review and internal mobility*, EUROFOUND. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/labour-market-social-policies/changing-places-mid-career-review-and-internal-mobility>.
- Lucas, S. (2021) *How to develop a talent management framework for your organization*, Academy to Innovate HR. Available at: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-framework/> (Accessed: September 9, 2021).
- McCord, P. (2014) *How Netflix Reinvented HR*. Available at: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr> (Accessed: February 17, 2022).
- Momtazian, M. (2021) *What is talent management and why is it important?*, Expert360. Available at: <https://expert360.com/articles/talent-management-important#6> (Accessed: September 22, 2021).
- SHRM (2021) *Toolkit Developing Employees*, Society for Human Resources Management. Available at: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Pages/default.aspx> (Accessed: September 22, 2021).
- Valamis (2020) *Employee development plan template with examples*, Valamis. Available at: <https://www.valamis.com/hub/employee-development-plan> (Accessed: September 22, 2021).

CAPÍTULO 4

- Akinola, S. (2021) *How can we best engage older workers in reskilling efforts?*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/how-can-we-engage-older-workers-in-reskilling-efforts-jobs-reset-summit-ageing-workforce-longevity-upskilling/> (Accessed: February 25, 2022).
- AttendanceBot (2021) *Applying Alderfer's ERG theory in the workplace*, AttendanceBot Blog. Available at: <https://www.attendancebot.com/blog/erg-theory/amp/> (Accessed: February 25, 2022).



- Business in the Community (2018) *“What is Reverse Mentoring?”* London: Business in the Community. Available at: <https://www.bitc.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/bitc-race-factsheet-what-is-reverse-mentoring-Aug2018-1.pdf> (Accessed: February 25, 2022).
- Capelli, P. (2014) *Engaging Your Older Workers*, 5 November. Available at: <https://hbr.org/2014/11/engaging-your-older-workers> (Accessed: February 25, 2022).
- Carruthers, R. (2021) *Reverse mentoring: A toolkit for diversity and inclusion initiatives*: Together mentoring software, Together Platform. Available at: <https://www.togetherplatform.com/blog/reverse-mentoring-toolkit> (Accessed: February 25, 2022).
- Chiesa, R. et al. (2019) *“Coping with negative stereotypes toward older workers: Organizational and work-related outcomes,”* *Frontiers in Psychology*, 10. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00649>.
- de Lange, A., Jansen, P. and Dijkers, J. (2008) *“Older workers’ motivation to continue to work: Five meanings of age,”* *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), pp. 364–394. Available at: <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>.
- Harris, K. et al. (2017) *“Ageism and the older worker: A scoping review,”* *The Gerontologist*, 58(2), pp. 1–14. Available at: <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>.
- Hitch, C. and Kirkman, B. (2014) *“Engaging Older Workers Strategically.”* Alexandria, United States: Society for Human Resources Management. Available at: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Engaging%20Older%20Workers%20Strategically.pdf> (Accessed: February 25, 2022).
- Juneja, P. (no date) *Goal Setting Theory of Motivation, Management Study Guide*. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.html> (Accessed: February 25, 2022).
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H. and Van De Voorde, K. (2021) *“Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment,”* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), pp. 22–34. Available at: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1899161>.
- Meng, Q. and Sun, F. (2019) *“The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China,”* *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 12, pp. 983–990. Available at: <https://doi.org/10.2147/prbm.s215912>.
- Mitchell, L. (2019) *Reverse mentoring for older workers, Working Wise*. Available at: <https://www.workingwise.co.uk/how-effective-is-reverse-mentoring-for-older-workers/> (Accessed: February 25, 2022).
- National Economic and Social Forum (2003) *Labour Market Issues for Older Workers*. Dublin: Sun Alliance House. Available at: http://files.nesc.ie/nesc_archive/nesc_reports/NESF_26.pdf [Accessed February 25, 2022].
- Nickerson, C. (2021) *Herzberg’s motivation two-factor theory, Simply Psychology*. Available at: <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html> (Accessed: February 25, 2022).
- Spreitzer, G.M. (1995) *“Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,”* *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465. Available at: <https://doi.org/10.5465/256865>.
- Verasai, A. (2020) *8 tips to motivate employees & Manage Senior Employees, The HR Digest*. Available at: <https://www.thehrdigest.com/8-tips-to-manage-and-motivate-senior-employees/> (Accessed: February 25, 2022).
- Vilčiauskaitė, B., Savanevičienė, A. and Navickas, V. (2020) *“Managing older talents in the context of aging society,”* *Economics & Sociology*, 13(4), pp. 213–226. Available at: <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2020/13-4/13>.
- Whitmore, J. (2022) *The GROW model, Performance Consultants*. Available at: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model> (Accessed: February 25, 2022).

CAPÍTULO 5

Armstrong-Strassen, M. et al. (2011) "Perceived organisational membership and the retention of older workers," *Journal of Organisational Behaviour*, 32(2), pp. 319-334. Available at: <https://doi.org/10.1002/job.647>.

Bal, P.M. et al. (2012) "Motivating employees to work beyond retirement: a multi-level study of the role of ideals and unit climate," *Journal of Management Studies*, 49(2), pp. 306-331. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x>.

Baskar, P. (2013) "A study on the impact of rewards and recognition on employee motivation," *International Journal of Science and Research*, 4(11), pp. 1644-1648.

Eisenberger, R. et al. (2002) "Perceived supervisor support: contributions to perceived organisational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 565-573. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.

Govaerts, N. et al. (2011) "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees," *Journal of Workplace Learning*, 23(1), pp. 35-55. Available at: <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>.

Holland, P. et al. (2007) "Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia," *Human Resource Development International*, 10(3), pp. 247-262. Available at: <https://doi.org/10.1080/13678860701515158>.

Kooij, D. et al. (2008) "Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review," *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), pp. 364-394. Available at: <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>.

Sheehan, M. (2012) "Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations," *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 66-85. Available at: <https://doi.org/10.1108/03090591211192638>.

Venetucci, R. (1992) "Benchmarking: A reality check for strategy and performance," *Production and Inventory Management Journal*, 33(4), pp. 32-39.

Voss, C. et al. (1997) "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results," *International Journal of Operations and Production Management*, 17(10), pp. 1046-1059. Available at: <https://doi.org/10.1108/14635779710195113>.

Zairi, M. and Whymark, J. (2000a) "The transfer of best practices: How to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 1," *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), pp. 62–79. Available at: <https://doi.org/10.1108/14635770010317285>.

Zairi, M. and Whymark, J. (2000b) "The transfer of best practices: How to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 2," *Benchmarking: An International Journal*, 7(2), pp. 146–167. Available at: <https://doi.org/10.1108/14635770010326212>.

CAPÍTULO 6

Morawiecka, K. (2020) *Offboarding – what to remember when parting with employees?*. Available at: <https://helloastra.com/2020/11/13/offboarding-what-to-remember/>.

Dedic, I. et al. (2020), "Does the front door match the back door?", *Undergraduate thesis, Mälardalen University, Sweden*. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1441093/FULLTEXT01.pdf>.

Bittlingmaier, T. (2019) *Talent management erfolgreich implementieren in 10 Schritten zur Nachhaltigen employee experience*. 1st edn. Freiburg, Germany: Haufe Group.



Half, R. (2022) *What is succession planning? 7 steps to Success*, Robert Half Talent Solutions. Available at: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-steps-to-building-a-succession-plan-for-success>.

Hamm, M., Heider-Winter, C. and Leu, N.-A. (2021) "Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: ein Überblick," in *Strategische Nachfolgeplanung in non-profit-organisationen fit Für Den Generationswechsel im gemeinnützigkeitsbereich*. 1st edn. Berlin, Germany: Springer Berlin, pp. 3–24.

Ritz, A. and Thom, N. (2018) *Talent management Talente Identifizieren, Kompetenzen Entwickeln, Leistungsträger erhalten*. 3rd edn. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.

Rothwell, W. (2015) *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 5th edn. Philadelphia, USA: AMACOM.

Sharma, R.K. (2021) *The succession plan: Discovering its rewards through a people-focused strategy*, Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/07/14/the-succession-plan-discovering-its-rewards-through-a-people-focused-strategy/>.

Vorbach, S. (2015) *Unternehmensführung und organisation Grundwissen Für Wirtschaftsingenieure in Studium und praxis*. 1st edn. Wien, Austria: Facultas



TALENT4LIFE

