

EL ARTE DE ACOMPAÑAR A LAS PERSONAS
DE TU EQUIPO EN SU CRECIMIENTO

PABLO ROMERO CAGIGAL

— LA — CONVERSACIÓN DE DESARROLLO



CÓMO PREPARAR DE FORMA EFICAZ
ESTA POTENTE HERRAMIENTA
PARA IMPULSAR Y FIDELIZAR
EL TALENTO EN LAS EMPRESAS

30
AÑOS



ÍNDICE

Agradecimientos	9
Introducción	11
1. Momento de la verdad	19
1. Palanca para impulsar y fidelizar el talento	19
2. Momento crítico en la experiencia de empleado.....	22
3. La prueba del algodón para el <i>manager</i>	30
4. Obstáculos que hay que gestionar	35
2. Enfoque de la conversación	43
1. Conversación de desarrollo y liderazgo	43
2. Conectando propósitos	50
3. <i>Stakeholders</i> de la conversación de desarrollo.....	59
4. Desarrollo no es lo mismo que promoción	66
5. El desarrollo basado en las fortalezas.....	70
3. Actitudes y competencias clave	77
1. Actitudes para el encuentro	77
2. La escucha activa.....	88
3. Impulsando la confianza.....	93
4. La pregunta: el mejor aliado	101
5. Gestión óptima del <i>feedback</i>	104
6. Roles del responsable durante la conversación	109

4. Preparación y desarrollo de la conversación	119
1. Una parada en boxes	119
2. Preparación del responsable	123
3. Preparación del colaborador	125
4. Posesión del balón.....	127
5. Estructura de la conversación.....	129
6. El plan de desarrollo individual.....	137
7. Acciones de seguimiento y refuerzo	152
8. Aspectos logísticos	158
5. Decálogo para la conversación de desarrollo	161
1. Decálogo para el responsable.....	161
2. Decálogo para el colaborador.....	163
Bibliografía	167



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, mi mayor y especial agradecimiento va hacia mi familia. Han sido muchas horas las que he dedicado a escribir este libro, la mayoría en fines de semana, por lo que os doy las gracias por vuestra comprensión y generosidad. Espero poder devolveros con intereses todo ese tiempo.

También quiero expresar mi agradecimiento a mis compañeros de profesión y grandes amigos, con quienes he compartido tantos proyectos y de quienes sigo aprendiendo cada día: Enrique Salas, Fran García Cabello, Fernando Corral, Alejandro Rubio, Gerardo Gómez, Ricardo Lobera, Natalia Márquez, Susana Alonso y muchos más.

Agradezco enormemente el apoyo incondicional de mi amigo Lorenzo, quien desde el primer día que le hablé de este proyecto no ha dejado de animarme para que publique estas páginas.

Mi gratitud se extiende también a todas las personas que llevan muchos años investigando y escribiendo sobre la gestión del talento y el desarrollo profesional, y que directa o indirectamente han contribuido a que este libro sea una realidad. Su larga y valiosa experiencia, su conocimiento compartido y sus reflexiones, muchas citadas en esta obra, hacen que me sienta arropado por los mejores en esta aventura.

Son, por orden alfabético:

Agustín Velázquez, Alfonso López Quintás, Antonio Sastre, Enrique Salas, Fernando Corral, Fran García Cabello, Gerardo Gómez, Jaime Urcelay, Jane Rodríguez del Tronco, Javier Fernández Aguado, José Aguilar, José Luis Risco, José María Merino, Juan Carlos Cubeiro, Juan Miguel Poyatos, Lorenzo Bermejo, Marian Rojas Estapé, Mario Alonso Puig, Mercedes Águeda, Nadia Peters,

Natalia Márquez, Pablo Gutiérrez Merelles, Pablo Rivas, Santiago Álvarez de Mon, Sonia González Iglesias, Susana Alonso, Tomás Pereda y Vanessa Izquierdo.

No quiero dejar de agradecer también a LID Editorial su apuesta firme por esta obra. Muchas gracias a Laura Madrigal, directora editorial, y a todo el equipo de LID y Almuzara por su interés e implicación desde la primera reunión que tuvimos para hablar de este proyecto.

Gracias a ti, que estás leyendo este libro, por invertir tu valioso tiempo en estas páginas. Espero que puedan aportarte la luz necesaria para afrontar con ilusión y confianza todas las conversaciones de desarrollo que la vida te ofrezca y que te sirva de ayuda para guiar a otros para que saquen el máximo provecho de este momento de la verdad para su crecimiento profesional.

Y gracias a Dios por hacer posible este proyecto y por todas las personas buenas que ha puesto en mi camino.



INTRODUCCIÓN

Mi principal objetivo al escribir este libro ha sido cambiar la mirada que muchos profesionales tienen sobre la conversación de desarrollo. A lo largo de mi carrera como consultor, *coach* y directivo de compañías, he podido comprobar que este «momento de la verdad» para la empresa y sus empleados se infravalora en muchas compañías, y en la mayoría de los casos no le dedican el tiempo y la atención que requiere.

En la actualidad estamos inundados de nuevas técnicas, herramientas y metodologías en el ámbito de la gestión de personas, como *people analytics*, experiencia de empleado, políticas de bienestar, diseño del espacio de trabajo, salario emocional, nuevos modelos de trabajo colaborativos, metodologías *agile*, trabajo híbrido, metaverso, etc. Todas son relevantes y merecen atención por parte de las empresas. Sin embargo, ese gran abanico de tendencias no debe hacer que perdamos el foco en algunos procesos clave en el área de gestión del talento que son críticos y determinantes para la competitividad y sostenibilidad futuras de la compañía. Y, como veremos a lo largo de este libro, la generación de una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo de los miembros de la organización es una de esas piezas clave, y en ella tienen un papel crítico las conversaciones de desarrollo.

Anthony Klotz, profesor de la Escuela de Negocios Mays de la Universidad de Texas A & M, acuñó el término *la gran dimisión* (*The great resignation*) para referirse a la oleada de empleados que dejaron sus puestos de trabajo durante la pandemia iniciada en 2019. Ese cambio inesperado en la forma de ver y vivir el empleo debido a

la crisis sanitaria y al confinamiento obligado de millones de empleados llevó a muchos trabajadores a replantearse dónde, cómo y por qué trabajaban. En noviembre de 2021, solo en EE. UU. se alcanzó un récord de 4.5 millones de empleados que renunciaron a sus trabajos, según cifras del Departamento de Trabajo estadounidense. Era difícilmente previsible que en paralelo a la crisis sanitaria irrumpiera otro virus altamente contagioso en el ámbito laboral que llevaría a millones de empleados a replantearse su carrera profesional y a un alto porcentaje de ellos a desvincularse de sus empresas.

El fenómeno de la gran dimisión también tuvo una influencia significativa en los países europeos más importantes al acelerar la fuga de talento en las organizaciones en un entorno laboral más inestable y flexible y en el que cada vez más empleados, especialmente los de las nuevas generaciones, esperaban de sus compañías algo más que un trabajo fijo o unos ingresos estables. En ese punto, las expectativas de los empleados adquirieron a pasos agigantados una dimensión mucho más amplia donde el propósito del trabajo, la conciliación y el desarrollo profesional cobraban mayor importancia.

Por otro lado, el fuerte crecimiento de redes sociales especializadas en el ámbito profesional, como LinkedIn, Xing, beBee, etc., está impulsando un mercado laboral más transparente y ágil que facilita el cambio de trabajo. En este entorno, las empresas se enfrentan al gran reto de atraer y fidelizar el mejor talento potenciando las palancas de las que disponen para ello, entre las cuales el desarrollo de los empleados ocupa un lugar destacado.

El hecho de que las organizaciones sean cada vez más horizontales y tiendan a reducir sus niveles jerárquicos dificulta que haya tantas oportunidades de promoción como hace años, pero eso no significa que no existan oportunidades de desarrollo, muchas de las cuales no implican un cambio en la categoría profesional o en el nivel jerárquico dentro de la empresa. De hecho, las oportunidades de desarrollo y aprendizaje son mayores que hace veinte años debido al cambio continuo que hoy tienen que afrontar las compañías. Estos procesos de transformación, asociados a un entorno altamente cambiante, generan constantemente nuevos retos, lo que aumenta la necesidad de reforzar nuevas habilidades para responder de forma eficaz a los mismos.

El término *conversación de desarrollo* ya nos da algunas pistas de la necesidad y la urgencia que hoy existen sobre la gestión óptima de esta herramienta en las organizaciones:

- **Conversaciones de calidad.** Su necesidad urgente constituye uno de los *inputs* que recibo con mayor frecuencia de las organizaciones a las que acompaño en programas de formación o en proyectos de consultoría. Las empresas necesitan conversaciones de calidad entre sus miembros que incrementen la conciencia de su situación actual y les ayuden a identificar qué áreas deben mejorar para seguir progresando y cómo han de hacerlo. Aunque tenemos muchas conversaciones en el día a día de nuestro trabajo, muy pocas tienen un impacto significativo en nuestra forma de mirar, comportarnos y relacionarnos. Esas «conversaciones que importan» necesitan un contenedor, un contexto adecuado en el que producirse, y las conversaciones de desarrollo, en sus distintos formatos, son el medio más idóneo para ello.
- **Desarrollo continuo.** Es innegable su necesidad para las organizaciones y para todas las personas que forman parte de ellas. Si trabajas exactamente igual que hace cinco años, seguro que algo está fallando. Nuestro entorno laboral es cambiante y la velocidad del cambio resulta alta. Como afirmaba Julián Marías, filósofo y ensayista español: «El ser humano es un ser futurizo, en constante quehacer», basándose en Ortega y Gasset, quien dijo: «El ser humano es un quehacer». Y, si esa capacidad de crecimiento y desarrollo se ve limitada por la falta del contexto adecuado para que ocurra, la desmotivación se irá apoderando de él.

Además de esta necesidad de cambio continuo, no debemos olvidar que una de las palancas de motivación más importantes para todas las personas es el poder desplegar sus propios talentos, sus fortalezas. Todos somos únicos, y es inherente a nuestra naturaleza el anhelo de poner en juego nuestros talentos.

Recuerdo una conversación que tuve hace años con un joven profesional al que ayudé en un proceso de desarrollo. En un momento de nuestro diálogo, me dijo: «Es que yo no soy bueno en

ninguna cosa en especial». Ante esa afirmación le respondí muy convencido: «Estoy seguro de que eres muy bueno en muchas cosas, pero tal vez no hayas tenido la oportunidad de demostrarlo».

La responsabilidad final de que estas conversaciones lleguen a buen puerto es compartida entre la empresa, el colaborador y el *manager*, aunque son estos dos últimos quienes deben sentir en primer término la responsabilidad de generar encuentros de calidad entre ellos y que dichas conversaciones sirvan para impulsar su desarrollo continuo.

El responsable y el colaborador han de preparar adecuadamente estas conversaciones y afrontarlas en tiempo y forma, manteniendo la actitud adecuada. Por su parte, la compañía tiene que generar el contexto y los procesos para obtener el máximo provecho de todos los resultados de estas conversaciones y formar a los líderes de equipos para que puedan llevarlas a cabo de forma óptima.



El desarrollo es una responsabilidad compartida del empleado, el *manager* y la empresa.

Las conversaciones de desarrollo pueden adoptar diferentes formas y realizarse en distintos momentos, pero resulta especialmente importante tener una conversación en profundidad con cierta periodicidad. En estas páginas vamos a poner especial foco en esa conversación pausada de al menos una hora de duración que, en condiciones normales, el responsable debe tener con su colaborador una o dos veces al año. Esta reunión se tiene que complementar con encuentros informales y conversaciones más breves que se pueden producir en el día a día en las que el responsable dará *feedback* de forma espontánea al colaborador. Ese *feedback* continuo es imprescindible y constituye el complemento perfecto de estos encuentros más pausados y reflexivos centrados en la planificación del desarrollo que requieren un mayor tiempo y una preparación *ad hoc*.

La conversación de desarrollo y el *feedback* frecuente: dos aliados para conseguir el mismo objetivo.

Diferencia entre evaluaciones del desempeño y conversaciones de desarrollo

Otro aspecto fundamental que conviene aclarar es que las conversaciones de desarrollo tienen una naturaleza distinta a las evaluaciones de desempeño o a las reuniones de gestión por objetivos.

La evaluación del desempeño debe estar más centrada en contrastar y confirmar con el colaborador el grado de cumplimiento de los objetivos individuales o grupales previamente consensuados y, basándose en ello, asignar en muchos casos un porcentaje de retribución variable o de *bonus* ligados a esa consecución. No cabe duda de que se trata de reuniones muy importantes y se han de llevar a cabo de forma regular entre el responsable y el colaborador en consonancia con los períodos a los que hacen referencia los objetivos.

Cuando hablamos de *conversaciones de desarrollo*, estamos pensando específicamente en el desarrollo profesional de las personas, es decir, no se centran solo en su rendimiento reciente, aunque, por supuesto, este debe considerarse un *input* más en la conversación; la conversación de desarrollo va mucho más allá, pues en ella se tiene que generar un espacio para que el colaborador pueda compartir sus inquietudes, sus problemas, los retos a los que se enfrenta en el día a día de su trabajo, así como sus expectativas y necesidades de desarrollo profesional en el medio y largo plazo.

Laszlo Bock, exvicepresidente de Gestión de Personas de Google, comparte este mismo enfoque en su libro *La nueva fórmula del trabajo* utilizando palabras de Prasad Setty: «Los sistemas de gestión del desempeño tradicionales cometen un gran error. Combinan dos cosas que deberían permanecer completamente separadas: la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional. La evaluación es necesaria para distribuir recursos finitos, como aumentos salariales y primas. El desarrollo es necesario para que la gente crezca y mejore profesionalmente».

La conversación de desarrollo
va mucho más allá de una mera
evaluación del desempeño.

Qué vas a aprender

Este libro está pensado para ayudar a todos los que tienen la responsabilidad de dirigir a otras personas para que sean capaces de gestionar de forma óptima estas conversaciones. Esto supondrá un salto cualitativo en su liderazgo y desplegar de una forma más plena su rol como *manager*.

También está dirigido a todos los profesionales de las áreas de gestión del talento de las empresas, ya que confío en que les será de gran ayuda para impulsar sus procesos de desarrollo del talento y aprovechar al máximo el potencial de todas las personas que integran la compañía.

Por último, estas páginas también están dirigidas a todos los profesionales que tengan la necesidad de conocer los aspectos clave de las conversaciones de desarrollo y los pasos necesarios para su buena preparación, aunque no dirijan a personas. Les servirá para preparar adecuadamente las que vayan a tener con sus *managers*, y para cuando tengan en un futuro la responsabilidad de guiar estas conversaciones con sus colaboradores.

Espero que esta lectura pueda aportar a todos ellos una guía útil para:

- Entender la gran influencia que pueden tener las conversaciones de desarrollo en la fidelización y motivación del talento que tenemos en nuestras empresas.
- Reflexionar sobre la íntima relación entre el concepto de liderazgo de servicio y el desarrollo de los colaboradores.
- Conocer las actitudes y competencias necesarias para optimizar el impacto de la conversación.
- Entender e interiorizar el enfoque que debe tener la conversación y el rol que han de asumir el responsable y el colaborador.
- Conocer los aspectos clave de la preparación de la conversación.

- Conocer e interiorizar la estructura de la conversación y los aspectos logísticos que hay que tener en cuenta.
- Reflexionar y entender la importancia del plan de desarrollo resultante de la conversación.
- Tomar consciencia de la importancia del seguimiento de los planes de acción que se derivan de estas conversaciones.

En resumen, este libro proporciona una guía completa y práctica para potenciar el desarrollo del talento en las empresas a través de conversaciones significativas y efectivas que impulsen el crecimiento personal y profesional tanto individual como organizacional.



1

MOMENTO DE LA VERDAD



1. Palanca para impulsar y fidelizar el talento

Hace unos pocos años lideré un proyecto de consultoría en una gran empresa industrial española. Una parte importante de la fase de diagnóstico consistía en realizar entrevistas a todos los directores y *managers*. Durante una de esas entrevistas descubrí a un joven talento que sin lugar a duda podríamos incluir en el selecto grupo de los *high potentials*.

Su comunicación era fluida y directa, con ideas claras y una alta orientación a resultados. Además, mostraba una alta sensibilidad hacia una gestión centrada en las personas. Después de conversar con él durante una hora, desarrollamos un grado de confianza importante y me transmitió que hacía unos meses estuvo a punto de abandonar la empresa en busca de nuevas oportunidades ante el panorama incierto y poco motivador que tenía por delante en el departamento en el que trabajaba. Esto sucedía a raíz de una etapa convulsa tanto a nivel de negocio como organizacional. Pero en ese momento de dudas, en el que se veía ya más fuera que dentro, ocurrió algo que cambió por completo su situación: se incorporó a la compañía un nuevo director en su área que se interesó en conversar en profundidad con los

miembros del equipo. El contraste fue muy grande con respecto a otras conversaciones previas que este *manager* había tenido con anteriores responsables, se sintió escuchado de verdad por primera vez. Percibió por parte de su nuevo responsable que había un interés sincero por conocer mejor su situación en la compañía, sus inquietudes y sus aspiraciones y en ayudarle y desarrollarle a medida que fueran surgiendo oportunidades dentro del departamento. La diferencia fue tan notoria, que sus planes de abandonar la compañía cambiaron de forma radical después de esta conversación.

Además, sintió que esta persona, con quien apenas había interactuado, confiaba plenamente en sus capacidades y había sabido identificar en unos pocos días la contribución tan importante que había hecho a la empresa en los últimos años. También le llamó la atención cómo la conversación se centró enseguida en las fortalezas que le hacían especial y en las oportunidades futuras, en las que dichas fortalezas podrían tener un papel muy relevante en su departamento. Por último, le sorprendió la cantidad de tiempo que su nuevo jefe le dedicó, así como la ausencia absoluta de interrupciones durante las casi dos horas que duró la conversación.

La experiencia vivida por este joven *manager* confirma la relevancia de las conversaciones de desarrollo como herramienta clave para la gestión y fidelización del mejor talento por parte de las compañías. Esta conversación supuso un cambio de decisión a la hora de abordar un posible cambio de empresa. Sin ella, ese riesgo real de fuga de talento se habría materializado en la baja de una persona clave, y el siguiente paso por parte de la empresa posiblemente habría sido contratar los servicios de un *head hunter* para tratar de fichar a otro alto potencial que, en el mejor de los casos, tuviera la misma capacidad que él. Por tanto, la organización tendría que asumir los elevados costes asociados al reemplazo de una persona valiosa y el necesario proceso de adaptación de ese nuevo empleado hasta alcanzar el nivel de rendimiento esperado.

Habitualmente se utiliza el término *retención* para nombrar este reto que tienen todas las empresas de prolongar al máximo la permanencia de las personas con mayor rendimiento y potencial, aunque desde mi punto de vista es más apropiado usar la palabra *fidelización*, ya que *retención* puede interpretarse como una situación forzada por la empresa y no querida por el empleado.

Las empresas se enfrentan al gran reto de fidelizar a su mejor talento.

Tomás Pereda, gran experto en el área de gestión del talento con una larga trayectoria directiva y subdirector general de la Fundación Más Humano, apunta en esta línea: «En los últimos años, han surgido nuevos deseos y necesidades por parte de los profesionales que hacen necesario establecer un nuevo contrato psicológico que reúna las expectativas de las personas y las necesidades de las empresas y permita reformular la mejor propuesta de valor para el talento».

Hoy la mayor parte de las compañías son conscientes del elevado impacto económico que tiene una alta rotación de personal, y más aún cuando las personas que dejan la organización son quienes ofrecen mayor potencial de desarrollo. Incluso se puede dar el caso de que sea muy complicado encontrar un buen reemplazo para esas personas clave.



Cuando los empleados echan en falta posibilidades de desarrollo dentro de la empresa, las buscan fuera.

En su encuesta global, *Great Attrition, Great Attraction 2022*, la consultora McKinsey identifica la falta de desarrollo profesional como la principal razón de cambio de trabajo. Esta razón fue mencionada por un 41 % de los entrevistados. Llama la atención que este factor aparezca por delante de otros, como la retribución, la flexibilidad en el trabajo o la falta de colaboración y confianza de otros compañeros de trabajo.

Muchas empresas están cometiendo el error de adoptar un enfoque meramente reactivo en cuanto al desarrollo de sus empleados. Es muy frecuente que las iniciativas de desarrollo se concentren únicamente en corregir las carencias detectadas en los conocimientos y competencias de los trabajadores y dejen en un segundo plano al

colectivo de talentos de alto rendimiento (*top performers*), que en apariencia podrían tener una menor necesidad de aprendizaje y desarrollo. Sin embargo, son precisamente estos los que presentan un mayor riesgo de fuga si no se les brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Por otro lado, también resulta un error focalizar exclusivamente los esfuerzos de desarrollo en los colaboradores con mejor rendimiento o en quienes han demostrado hasta la fecha mayor potencial de crecimiento. Es importante recordar que existen empleados con talento oculto que, por diversas circunstancias, no han tenido todavía la oportunidad de desplegar su máximo potencial. Descuidar el desarrollo de ese talento oculto puede llevar a perder la oportunidad de contar con trabajadores altamente valiosos para la empresa.

Una gestión activa del talento requiere una mirada apreciativa e inclusiva en la que ningún empleado queda fuera de los planes de desarrollo. Priorizar los esfuerzos en los colaboradores más dispuestos y con mayor potencial de desarrollo es una estrategia válida, pero no debe significar dejar de lado a otros empleados. Cada individuo puede aportar valor a la compañía de diferentes maneras, y brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo a todos es esencial para crear un entorno motivador y productivo.

Incluso en empresas donde la aportación de valor añadido puede ser menor o el perfil mayoritario de empleados de baja cualificación, el aprendizaje y el desarrollo siguen siendo relevantes. Aunque la tarea que se deba realizar sea rutinaria y precise poca preparación previa, siempre habrá margen para que ese trabajo se haga de forma más eficiente y a la vez permita que el empleado pueda desplegar cada vez más sus talentos y capacidades avanzando hacia su mejor versión como profesional, lo que influirá a su vez en su motivación y en su rendimiento.

2. Momento crítico en la experiencia de empleado

Las conversaciones de desarrollo constituyen uno de los momentos de la verdad para las empresas y los *managers*. Las empresas

«se la juegan» en la conversación de desarrollo por las siguientes razones:

- **Tienen una influencia grande en las personas y en su motivación.** Todas las personas necesitamos sentirnos valoradas y escuchadas, y la conversación de desarrollo constituye una gran oportunidad para activar las palancas de motivación de cada persona desde el reconocimiento a su contribución de valor a la compañía.
- **Son una herramienta clave para reforzar la capacidad de fidelización de talento en las organizaciones.** Un gran parte de la fuga de talento que se produce en las empresas se podría evitar con buenas conversaciones de desarrollo. A veces estas conversaciones se convierten en un puro trámite y solo se plantean en serio cuando la intención de cambio a otra compañía por parte del empleado ya está muy avanzada.
- **Tienen un efecto directo en los resultados de la compañía.** Si se gestionan adecuadamente, estas conversaciones tienen una gran influencia en el nivel de compromiso del empleado, que se traduce a su vez en una mejora del rendimiento y en los resultados.
- **Ayudan a afianzar una cultura de aprendizaje en la compañía.** La velocidad e intensidad de los cambios que se están produciendo en los modelos de negocio y en los procesos de trabajo generan la necesidad de una innovación y un aprendizaje continuos en las organizaciones. En este sentido, es necesario contar con espacios de reflexión y análisis pausado que permitan detectar a nivel individual de cada empleado las necesidades concretas de desarrollo para dar una respuesta eficaz a esos retos.
- **Demuestran el interés genuino por las personas que integran la organización.** Las conversaciones de desarrollo suponen un aspecto clave de la responsabilidad social corporativa de las compañías, que muchas veces ponen el foco en otros temas influenciadas por las tendencias del momento. La buena ejecución de estas conversaciones constituye una importante palanca para desplegar la responsabilidad social más inmediata de las empresas con los que están más cerca: las personas que integran la organización.

No podemos decir que nuestra empresa está centrada en las personas si no tenemos buenas conversaciones de desarrollo con los empleados.

- **Fortalecen las relaciones de calidad dentro de la empresa.** Las conversaciones de desarrollo constituyen un factor clave de la cultura de la empresa y también tienen una influencia muy importante en su competitividad presente y futura. En este sentido, son un elemento catalizador de la confianza y la colaboración, aspectos clave para llevar la calidad de las relaciones a un nivel superior.
- **Son una herramienta clave para la gestión de expectativas de la persona hacia la compañía, y viceversa.** Las conversaciones de desarrollo son fundamentales para evitar situaciones que he escuchado recurrentemente en sesiones de formación y en procesos de *coaching*: empleados que sienten una gran incertidumbre en relación a si realmente están cumpliendo las expectativas de su responsable y de la organización. Este problema puede evitarse si se llevan a cabo conversaciones de calidad donde empresa y trabajador puedan compartir sus expectativas e inquietudes de manera adecuada.
- **Aseguran el correcto funcionamiento de los planes de carrera y de sucesión mediante el impulso y la gestión individualizada del desarrollo continuo de las personas.** En la gestión del talento no se puede improvisar, y más aún cuando estamos hablando de cubrir determinadas posiciones clave que tarde o temprano necesitarán un reemplazo.

En la mayoría de los estudios realizados por compañías de consultoría especializadas aparece el desarrollo de carrera como uno de los aspectos críticos en la capacidad de atracción y retención de talento. Bastaría también preguntar a una pequeña muestra representativa de personas de nuestro ámbito profesional para contrastar este efecto tan significativo que tiene el desarrollo y aprendizaje en la capacidad real de atraer y consolidar el mejor talento por parte de las compañías.

Las empresas «se la juegan» en las conversaciones de desarrollo.

Muchas de las grandes multinacionales han reflexionado en profundidad sobre este tema y, basándose en su experiencia, han impulsado estrategias que refuerzan su capacidad para desarrollar y fidelizar el talento. Bill Carmody en su estudio *Cómo 11 empresas globales del Fortune 500 retienen su talento top* describe de una forma muy concreta cómo estas grandes compañías multinacionales, referentes en su sector, articulan sus estrategias para fidelizar a su mejor talento. Por ejemplo, Airbus utiliza el *claim* «Incentivar el desarrollo de las habilidades de las personas» e IBM lo resume en «Ofrecer formación personalizada y consejo sobre los planes de carrera», mientras que para la compañía Bosch el lema elegido es «Nuestro factor clave de retención es el trabajo con un sentido». Otra empresa de referencia, en este caso del sector farmacéutico, Bayern, resume de la siguiente forma su estrategia de fidelización de talento: «Encajando las fortalezas individuales y los objetivos de los empleados con los requisitos de liderazgo en la organización».

Cuadro 1.1. Estrategias de retención de talento de grandes compañías multinacionales



«Incentivar el desarrollo de las habilidades de las personas (*Encourage people to grow their skill sets*)».



«Ofrecer formación personalizada y consejo sobre los planes de carrera (*Deliver personalized learning and career guidance*)».



«Nuestro factor clave de retención es el trabajo con un sentido (*Our core retention driver is meaningful jobs*)».



«Encajando las fortalezas individuales y los objetivos de los empleados con los requisitos de liderazgo en la organización (*Matching employees' personal strengths and goals with the organization's leadership requirements*)».

Fuente: Carmody, B. (2017). *How 11 fortune 500 global companies retain their top talent*. Inc.com.

Las estrategias de gestión de talento serían papel mojado si no existieran esos encuentros que permiten conocer en profundidad las expectativas e inquietudes de los profesionales.

La compañía McKinsey, en un estudio publicado en junio de 2021 liderado por Marino Mugayar-Baldocchi, Bill Schaninger y Kartik Sharma, destaca la importancia del desarrollo del talento con estas palabras: «El desarrollo del talento existente es una de las inversiones más importantes que las organizaciones deben realizar en medio de la escasez de talento y el alto coste de las contrataciones externas. Se necesita un nuevo contrato empleador-empleado para la recapitación; los empleadores deberían invertir activamente en proporcionar nuevas habilidades para adaptarse a las necesidades cambiantes, y el aprendizaje constante debería ser una expectativa fundamental sobre los empleados. Esto no solo puede aumentar la productividad de los trabajadores entre un 6 y un 12 %, sino que también incrementa la lealtad y satisfacción de los empleados, reduciendo su probabilidad de dejar la organización». La misma compañía señala que más del 50 % de los empleados que cambian de compañía creen que su *manager* podría haber hecho algo para prevenir su marcha.

En la misma línea, son muy reveladoras las conclusiones del estudio *2022 Work Trend Index* realizado por Microsoft en el que se contó con la opinión de 31 000 personas en 31 países: «Muchos empleados buscan oportunidades creativas más allá de su trabajo diario. El 70 % de la generación Z y el 67 % de los *millennials* dicen que están considerando obtener ingresos adicionales a través de un proyecto paralelo o negocio en el próximo año. Para los líderes, esto está creando nuevos desafíos, no solo en atraer y retener a los mejores talentos, sino en involucrar a los empleados actuales, que cada vez definen y diseñan sus carreras en torno a actividades creativas».

Las empresas y sus *managers* «se retratan» en la importancia que dan al desarrollo de sus trabajadores.

Por su parte, la compañía Deloitte identifica cinco elementos clave en lo que denomina *la organización simplemente irresistible*: el primero es un trabajo con sentido en el que se produzca esa conexión de propósitos, el del empleado y el de la compañía; el segundo viene asociado a la actitud y el estilo de liderazgo de los *managers*: un liderazgo de servicio orientado a dar apoyo y a acompañar a los trabajadores en sus necesidades e inquietudes; el tercero es un buen clima de trabajo, caracterizado por la positividad y la cercanía; como cuarto elemento aparecen las oportunidades de desarrollo, y como quinto aspecto, la confianza en los líderes de la organización.

Cuadro 1.2. La organización irresistible



Fuente: Deloitte, *The Simply Irresistible Organization*.

La organización «irresistible» que nos propone Deloitte pone de relieve la importancia del desarrollo dentro de la empresa al identificar las oportunidades de crecimiento como uno de los cinco pilares, pero es igualmente relevante que la conversación de desarrollo constituye una excelente palanca para impulsar los otros cuatro.

En una conversación que mantuve con un directivo de una importante empresa del sector de la energía que acababa de tomar la decisión de iniciar una nueva etapa profesional, me transmitió que el factor decisivo para cambiar de proyecto había sido la falta de sensibilidad hacia las personas por parte de su responsable, lo que se reflejaba en una carencia total de conversaciones de calidad y una escasa preocupación por el desarrollo y el bienestar de sus colaboradores. Al preguntarle sobre la cultura de la compañía, mencionó que estaba marcada por un fuerte enfoque en los resultados, pero

había una ausencia casi total de procesos de gestión y desarrollo del talento. Una vez que comunicó su decisión, de poco sirvieron los esfuerzos del director general para convencerlo de reconsiderar su elección. Como suele ocurrir en estas situaciones, ya era demasiado tarde.

Al igual que le ocurrió a esta empresa, hoy son miles las compañías que se enfrentan a una fuga constante de talento debido a la falta de atención a los «momentos de la verdad» en la experiencia de empleado. Entre estos momentos de la verdad se encuentran el proceso de incorporación a la empresa (*onboarding*), la evaluación del desempeño o el proceso de desvinculación de la compañía, pero si tuviéramos que elegir uno por encima del resto, sería la gestión del desarrollo y de las oportunidades de crecimiento.



Son miles las empresas que están sometidas a la fuga constante de talento por no cuidar adecuadamente los momentos de la verdad en la experiencia de empleado.

Las fórmulas para atraer y retener el talento que resultaban efectivas en los tres primeros lustros de este siglo han tenido que ser revisadas por las empresas para adaptarlas a un nuevo entorno de oferta de talento marcado por el cambio de necesidades y expectativas en los profesionales, especialmente relevante en las nuevas generaciones.

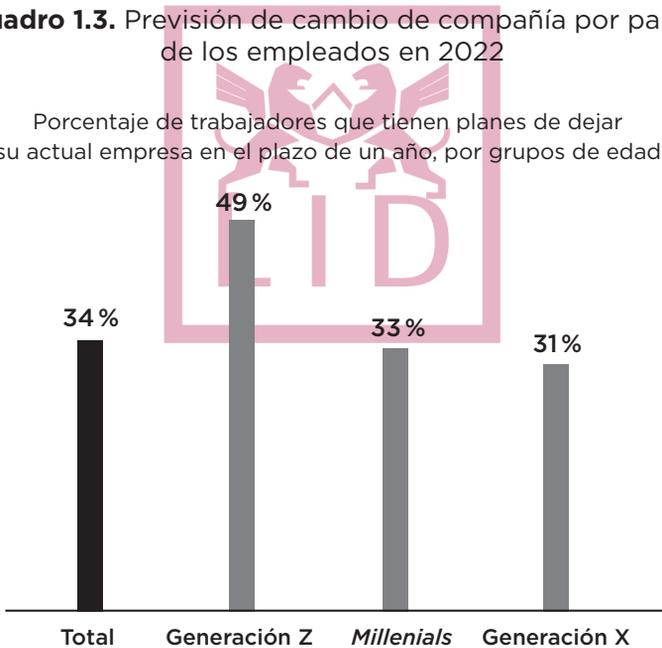
Mercedes Águeda, vicepresidenta de Recursos Humanos para Capgemini y gran experta en transformación organizacional y desarrollo del talento, recalca en esa misma línea: «Para la generación Z o *posmillennials*, una de las cosas más relevantes que influye en su decisión de unirse a la empresa es el plan y las oportunidades de formación y aprendizaje». Además, afirma que «desde el punto de vista de carrera profesional existe una necesidad de tener una visión clara de cuál es la progresión y qué alternativas de promoción y movimiento lateral ofrecen las compañías. Y, por otro lado, que esa progresión tenga un acompañamiento y guía a

través de un *feedback* continuo y de figuras como el mentor/a o el *coach* interno».

Un estudio realizado precisamente por Capgemini en 2022 en EE. UU., India, Japón y los principales países europeos para analizar la intención de cambio de trabajo de los empleados (excluidos los *managers* y líderes de las empresas) revela que el 49 % de los trabajadores de la generación Z tenían en ese momento planes para dejar su trabajo antes de que transcurriera un año. Que prácticamente la mitad de los trabajadores *genzers* tuvieran en mente un cambio próximo de empleo es un dato realmente llamativo, pero no es menos alarmante que este porcentaje se situara en el 33 % en el caso de los *millennials* y en el 31 % en el caso de la generación X.

Cuadro 1.3. Previsión de cambio de compañía por parte de los empleados en 2022

Porcentaje de trabajadores que tienen planes de dejar su actual empresa en el plazo de un año, por grupos de edad.



Fuente: Capgemini Research Institute. Encuesta de experiencia de empleado. Abril-mayo 2022. Muestra: 989 trabajadores.