

## ECONOMÍA VALORES EMPRESARIALES

# La promoción interna blindada a los empleados con más talento

Su ausencia frustra las expectativas de crecimiento individual y mina su compromiso

Daniil Peshkov/Dreamstime



En el sector privado hay mucha más flexibilidad y agilidad a la hora de establecer los criterios

**Raúl SALGADO-** Madrid

La promoción interna constituye una herramienta de gestión muy importante para las empresas. No sólo por motivar a los empleados, sino también por ayudar a retener aquellos conocimientos y habilidades que resulten críticos para la competitividad. Además, es más eficiente que el reclutamiento externo, ya que el aprendizaje del trabajador promocionado es más rápido, al conocer la cultura organizativa y los procedimientos.

«La promoción interna es un elemento crítico en la gestión del talento». Carlos Morán, vocal de la Junta directiva de la Asociación Centro y director de Recursos Humanos y Organización de Cepsa, sostiene que «la ausencia de una política firme a favor de la promoción interna frustra las expectativas de crecimiento individual, mina el compromiso de la plantilla y pone las bases para crear un clima laboral tóxico».

Muchos empleados necesitan crecer profesionalmente, mejorar sus condiciones, cambiar de actividad... No quieren estancarse y las empresas precisan dar cober-

tura a las nuevas necesidades que surgen por los cambios organizativos y la rotación. Por ello, «gestionar adecuadamente esos procesos es una de las principales preocupaciones de las áreas de Recursos Humanos. La promoción interna es imprescindible para atraer y retener a los mejores profesionales».

Dulce Subirats, presidenta de la Asociación Centro de Dirección de Recursos Humanos (Aedipe), revela que los modelos de promoción son muy variados. Van desde los itinerarios prefijados en fun-

**«ES IMPRESCINDIBLE PARA CAPTAR Y RETENER A LOS MEJORES PROFESIONALES»**

**ESTOS SISTEMAS REDUCEN LOS COSTES DE LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN EXTERNA DE PERSONAS**

ción de la experiencia y de los resultados alcanzados hasta los procesos tipo concurso de plazas, que pretenden ser muy objetivos y transparentes, pero que, en ocasiones, resultan poco eficientes por su complejidad. No obstante, también hay modelos de designación directa por parte de los responsables con mayor o menor intervención en las áreas de RR HH, «que son más rápidos pero que, a veces, desatienden talento que hay en otras áreas».

Subirats cree que las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de implementar políticas de promoción interna a la hora de garantizar la sucesión y evitar situaciones de vacío cuando algún trabajador abandona la compañía. Y resalta que éstas son determinantes para decidir entrar a trabajar o no en una compañía. «Es una parte de las reglas del juego de una relación laboral que debe quedar lo más claramente definida para no generar falsas expectativas o desencuentros con los empleados».

Los resultados más significativos de aplicar procesos de promoción interna son la motivación de

los trabajadores, la consolidación de conocimientos y habilidades en los equipos, y la fluidez en la transición cuando la persona recién promocionada asume la nueva función. En cualquier caso, Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters, advierte de que la promoción interna no aporta la frescura de nuevas experiencias, perspectivas o habilidades. Y afirma que para satisfacer estos requerimientos «es mejor reclutar candidatos externos, sin descartar del todo los internos». Hillier-Fry remarca que, a la hora de la verdad, «quizá el método más habitual siga siendo el nombramiento personal por el superior».

## PLANTILLAS EQUILIBRADAS

En ciertos momentos, las organizaciones precisan incorporar talento externo que ayude a oxigenarlas. Bien para romper culturas tóxicas o sumar nuevas capacidades de las que no dispongan internamente, bien para introducir mayor competencia interna. «Conviene tener un especialista en gestión de Recursos Humanos que conozca bien la plantilla y sepa equilibrar el recurso a la promoción interna con una gestión inteligente de la selección externa», asevera Morán.

El vocal de la Junta directiva de la Asociación Centro considera que una promoción interna basada en criterios objetivos, ejercida de manera abierta y transparente, y guiada desde una organización autónoma e independiente de la línea jerárquica es un factor generador de compromiso. De igual modo, reduce los costes de la selección externa y de la atracción de talento. Morán esclarece que, cuanto mayor sea la especialización de la actividad de una empresa mayor será su apuesta por la promoción interna, que pierde relevancia en el sector de la distribución y en aquellos que requieren una contratación temporal.

Contar con talento preparado evita tener que recurrir a fuentes externas de reclutamiento. Pero, sobre todo, «consigue mantener una organización en alerta, abierta a aprender, a mejorar, con personas en busca de oportunidades y deseosas de superarse. Y esa actitud es imprescindible», destaca Subirats.

Opina que, al igual que sucede con la selección, tanto en la compensación como en otros muchos procesos de gestión de personas, todavía existen grandes diferencias entre los sistemas de promoción interna que se dan en el sector público y el privado, donde hay «mucha más flexibilidad y agilidad a la hora de establecer los criterios».

## CUATRO FASES

Morán corrobora que los métodos más habituales al implementar políticas de promoción interna serían los concursos para los niveles profesionales más técnicos y la gestión planificada de la sucesión para los puestos más críticos. Sin embargo, entre uno y otro, de una manera más o menos formal, explica que el proceso pasa por las mismas fases: declaración de la existencia de una vacante, puesta en marcha del proceso de selección interna, determinación de candidatos y selección del más adecuado.