

## Empleo y Formación / VALORES EMPRESARIALES

ROSA CARVAJAL

¿Promover a un empleado o buscar a otro profesional en el mercado? Aunque muchas empresas optan por lo segundo siempre es bueno y más rentable estar atento al talento que se tiene en la propia casa. Una promoción interna genera un efecto dominó que se traduce en nuevas oportunidades para otras personas de la organización. «Conocemos mejor las competencias de quien estamos promocionando por haber podido observarle en la práctica y por lo tanto las probabilidades de acertar con el nombramiento son mayores que con un candidato externo», señala Marco Laveda, director general de Robert Walters para España y Portugal.

Los trabajadores «millennial», aquellos nacidos entre la década de los 80 y los 90, están entre los que más valoran ser promocionados en sus empresas. Más que un trabajo, desean una carrera profesional. El 57% menciona las oportunidades de desarrollo profesional como el factor más importante para mantenerse comprometidos con su trabajo, según una entrevista realizada por esta consultora a 250 responsables de selección y 1.300 profesionales. «El atractivo de la empresa es mayor para el talento joven cuando sabe que la promoción interna es una práctica habitual que cuando no lo es. Aumenta las probabilidades de compromiso de la plantilla, quedándose más tiempo en la organización si sabe que las opciones de crecer dentro de ellas son reales», añade Laveda.

Aunque promocionar a alguien internamente supondrá para la empresa menos gastos que contratar talento exterior, no siempre es posible y algunas se ven obligadas a acudir al mercado. «Esto sucede porque la empresa no tiene a nadie preparado para asumir el cargo o el candidato que podría ser promocionado no tiene a nadie que le pueda reemplazar», manifiesta el director de Robert Walters.

«Una de las áreas que los empleados más valoran son las posibilidades de crecimiento, tanto personal como profesional, dentro de sus propias organizaciones. Un empleado con potencial necesita tener opciones de movilidad dentro de su propia organización que le permita desarrollarse y al-

canzar posiciones que le supongan un reto o una motivación de logro», explica Ángeles Campoy, directora de Adecco Training del Grupo Adecco. Pero para que la promoción sea exitosa, es fundamental evaluar las competencias del candidato interno, así como su potencial para reducir al mínimo las posibilidades de error. «Los fallos en la promoción interna tienen un alto coste para la empresa y para el trabajador afectado que pueden llevar a la rotación por baja voluntaria o incluso al despido», advierte Campoy.

Para evitar estos errores, esta

experta señala que el proceso debe ser siempre gestionado y organizado por el departamento de Recursos Humanos. «Lo ideal es que exista un proceso de evaluación en el que tanto el área de RR HH como los managers se involucren en la toma de decisiones y la selección sea consensuada».

### «LEARNABILITY»

Desde el punto de vista de Juan Carlos Cubeiro, «Head of Talent» de ManpowerGroup y CEO de Right Management, con una tasa de mortalidad empresarial que se ha multiplicado por cinco en las

últimas décadas (ahora las compañías duran de media 15 años), la clave de la supervivencia es su «learnability» (capacidad de aprendizaje). «Como dice la mayor experta mundial en talento, Carol Dweck, el problema de éste es que la gran mayoría lo considera fijo (lo tienes o no lo tienes, vales o no vales), cuando es móvil. No se aprecia, se deprecia. Las empresas con fecha de caducidad están “labradas en piedra”, con organigramas fijos, personas con actividades rutinarias y escasa promoción».

Sin embargo, añade Cubeiro, «las empresas que valoran el “learnability” fomentan una cultura de crecimiento, de promoción, de gestión de las carreras profesionales». La diferencia es abismal. Las empresas más admiradas del mundo contratan externamente en no más del 20% (para necesidades muy específicas) y promocionan internamente en más del 80%. «Las personas que son promovidas internamente encajan con la cultura de la empresa, con las externas no es seguro; de hecho este desencaje es la causa de cuatro de cada cinco fracasos en los procesos de selección». Sin embargo, concluye este experto, «no se trata de apagar fuegos de la noche a la mañana y de forma inesperada, sino de planificar y de ejecutar».

### «Un efecto multiplicador»

Camilla Hillier-Fry, socia en People Matters, asegura que hoy por hoy, es muy difícil que una compañía asegure una promoción: «Las organizaciones tienen una estructura más plana, por tanto con menos oportunidades para ascender. Por este motivo es recomendable evitar hablar en términos generales de la promoción interna, y hablar más de carrera, en la que un profesional puede seguir un itinerario en diferentes departamentos, que implica avanzar en su carrera sin necesariamente ascender». La carrera interna aporta muchos beneficios para las personas y la compañía, añade esta experta. «Para las personas, un enriquecimiento y aprendizaje a través de nuevas experiencias y responsabilidades, ampliar el currículum, además de ser un reconocimiento público de su valía. Para la compañía promocionar a empleados transmite un mensaje de crecimiento y oportunidades al resto de personas, reforzando mucho su compromiso. Su efecto es multiplicador».

DREAMSTIME

# La promoción interna, una vía para incentivar a los empleados

«Las empresas más admiradas del mundo contratan externamente en no más del 20% de los casos»



019que231011.jpg  
Ancho: 202.325 mm.  
Alto: 134.195 mm.

Las personas que son promovidas internamente encajan con la cultura de la empresa