



Recientemente caía en mis manos un artículo titulado “Que embarquen primero las ventanillas”. Casualmente yo me encontraba en la Terminal 2 de Barajas esperando la salida de mi vuelo. Comprenderán que el titular despertó mi interés (más teniendo en cuenta que yo siempre que tengo oportunidad elijo pasillo). El texto presentaba al lector un novedoso método de embarque que aseguraba el doble de eficiencia respecto a los sistemas actuales a los que estamos acostumbrados. El Método Steffen -así lo llamó su precursor- busca por tanto la máxima eficiencia (en términos de tiempo empleado) a la hora de que el pasajero embarque en un avión.

Hasta aquí interesante, de hecho el autor, astrofísico de profesión, ha conseguido recientemente llevarlo a la práctica con éxito y demostrar que su método no funciona simplemente en un simulador informático. Pero más allá de lo singular de la noticia, el trasfondo del artículo ofrecía un par de reflexiones interesantes que podrían resumirse de la siguiente manera: en primer lugar, la resignación ante la ineficiencia recurrente no conduce a nada, busque y ofrezca una respuesta creativa; y en segundo lugar, la advertencia de que un mal método puede ser más ineficiente que la falta del mismo.

Si aterrizamos estas reflexiones a la gestión del talento de los verdaderos “sobrecargos” de nuestras organizaciones, el *middle management*, deberíamos responder a preguntas del tipo: ¿cuáles son los métodos (diganse estrategias, políticas, planes, programas, acciones) que estamos empleando para retener a largo plazo a nuestros mandos medios con más talento?, ¿son eficientes? ¿Estamos utilizando mecanismos de reten-

Capacidad Directiva & Gerencial



ción creativos que aportan valor o que entorpecen el objetivo que perseguimos?

Como saben, la figura del mando medio es la “la patata caliente” en muchas organizaciones. Un colectivo frecuentemente señalado como vital (especialmente en las llamadas empresas del conocimiento) para el buen funcionamiento de la operativa, de la ejecución en el día a día y que en muchos casos, lejos de sentirse importante, respaldado y apoyado por la compañía es el que más desgaste sufre y mayor frustración acumula. Estudios publicados en los últimos tiempos nos alertan de que el grado de insatisfacción en el trabajo en este colectivo se sitúa en tasas en torno al 50%. Y su intención de una eventual salida de su empresa –si se presenta una nueva oportunidad laboral– también es elevada, no solo en porcentaje sino en el impacto en costes que puede tener en la organización.

En el difícil contexto actual (reducción de costes de personal, congelaciones salariales, eliminación o reducción de

El talento también vuela en “low-cost”



incentivos, de beneficios sociales, etc.) donde a la hora de retener el talento las fórmulas retributivas clásicas cobra una menor relevancia, es necesario acudir a recetas más creativas que compensen a este colectivo su esfuerzo y aportación.

Sin duda existen alternativas con menor impacto en costes y una de ellas es apostar por el desarrollo profesional. World at Work, la asociación de profesionales referente a nivel mundial en materia de retribución y recompensa, dota de relevancia a este ingrediente al incluirlo entre los cinco elementos que integran su propuesta de Modelo de Compensación Total: Compensación / Beneficios / Conciliación / Evaluación y reconocimiento / Desarrollo y oportunidades de carrera.

Cierto es que el primer responsable del desarrollo profesional es uno mismo, así como la máxima autoridad a la hora de fijar sus propias expectativas de carrera, y las metas que quiere alcanzar. Pero igualmente válida es presuponer que a la organización donde uno trabaja le corresponde ofrecer a sus empleados todos los recursos que estén a

su disposición para que el desarrollo profesional pueda llevarse a término y brindar oportunidades de carrera a aquellos más talentosos y que mejor encajen en los objetivos de la organización. Así pues, los departamentos de Recursos Humanos tenemos un rol importante que jugar en el desarrollo profesional de nuestros managers.

Hablar de mandos medios es hablar de un colectivo con unas características y necesidades de desarrollo específicas y que en términos de retener a los mejores, nos plantea unos retos diferentes a los de otros colectivos (niveles operativos, especialistas, alta dirección, etc.). La posición organizativa que ocupan los mandos medios cuenta cada vez con menores posibilidades de progresión vertical que si miramos la pirámide desde su base. Asumiendo que en ese posicionamiento las necesidades retributivas básicas estén cubiertas, debemos buscar qué les podemos ofrecer que les resulte atractivo, motivador, retador y útil (sobre todo útil) para el mejor desempeño de sus responsabilidades. >



- > Una práctica común de RR.HH. es articular el desarrollo profesional de sus empleados a través de los Planes de Desarrollo Profesional, también llamados Planes de Desarrollo Individual, o por sus siglas PDI's. En cualquier caso, estamos ante un instrumento dirigido a trabajar, en base a una serie de objetivos y con un horizonte temporal concreto, las competencias y comportamientos deseados en una organización. Se suele instrumentar a través de un documento que recoge todas aquellas acciones dirigidas a desarrollar las habilidades directivas y de gestión de un colectivo de profesionales. Los pasos a seguir para definir un buen PDI son los siguientes:

1. Detectar áreas de mejora. **Centrar los esfuerzos** en un número reducido de competencias (o comportamientos en su caso), que van a ser aquellas sobre las que se vaya a trabajar.
2. Establecer el **objetivo de desarrollo para cada competencia/comportamiento**, centrado en las conductas específicas que se desean mejorar.
3. **Concretar las acciones de desarrollo** a poner en marcha (acciones formativas, de trayectoria profesional, de desarrollo en el puesto, autodesarrollo y otras iniciativas).
4. Para cada acción, concretar los **recursos** económicos necesarios y determinar su **horizonte temporal** (fecha de inicio y fecha fin).

Es muy importante que el Plan de Desarrollo tenga carácter individual. Su genuinidad y éxito residirán principalmente en las acciones que para él se definan. Las acciones de desarrollo pueden ser de varios tipos:

1. Acciones formativas (presencial, e-learning, talleres prácticos, seminarios y conferencias internas o externas).
2. Trayectoria profesional (rotaciones, rotaciones progresivas, participación en proyectos diversos y asignaciones internacionales).
3. Desarrollo en el puesto de trabajo (recomendación de acciones del día a día y mejores prácticas por competencia).

4. Acciones de autodesarrollo (lecturas, publicaciones en revistas y medios especializados, pertenencia a asociaciones empresariales, etc.).
5. Otras iniciativas: coaching externo y otras acciones guiadas (mentoring, tutelados internos).
6. Programas sofisticados de tutoría y mentorización (dentro o entre empresas).
7. Universidades corporativas.

Nuestra recomendación es que todas las iniciativas en materia de desarrollo de talento deben contribuir a la consecución de los objetivos de negocio y estar alineadas con la estrategia corporativa. Esto no quita para tener en cuenta las preferencias del individuo. Conjugando ambos intereses lograremos satisfacer las necesidades de negocio del hoy y el mañana e implicar de verdad a los elegidos en su crecimiento profesional.

La Dirección debe asumir un rol activo para lograr que el desarrollo profesional sea valioso y estimulante

Otra sugerencia es hacer foco en un pequeño número de acciones de desarrollo, de diferente naturaleza y haciendo especial hincapié en el *learning by doing*. Éstas deben

estar bien definidas y contar con indicadores de cumplimiento y seguimiento claramente detallados.

Para acabar, destacar lo importante que es la comunicación durante este proceso. Es primordial que la Dirección asuma un rol activo para lograr que el desarrollo profesional sea considerado un activo valioso y estimulante. Son los responsables directos de los managers, los que tienen la responsabilidad de saber comunicar –personal y frecuentemente– el impacto que estos planes pueden tener en su desarrollo profesional y enfatizar estas iniciativas dentro de la oferta de valor al profesional.

La inversión realizada en el desarrollo profesional de un manager tiene un enorme retorno en términos de retención de talento. A la motivación por su propio desarrollo se suma el efecto multiplicador y catalizador que el buen mando tiene sobre la motivación y retención de los miembros de su equipo. El engagement depende de la relación de los empleados con sus jefes directos, ¿y el desempeño? En gran medida también. Trabaje duro hasta que logre dar con su Método Steffen para desarrollar a los mandos medios y verá como su organización retiene a los mejores y vuela más alto. ■

Talent and Reward Academy

La comunidad de aprendizaje continuado de RR.HH.



Talent and Reward Academy de Towers Watson.

Towers Watson ofrece una serie de seminarios en las siguientes materias:

- Gestión de la compensación
- Gestión del talento
- Liderar el cambio

Para más información sobre la Talent and Reward Academy de Towers Watson, por favor, contacte con su consultor de referencia o a través de los siguientes datos:

Teléfono +34 91 590 30 62 / **email** TRAcademySP@towerswatson

Benefits
Risk and Financial Services
Talent and Rewards

Towers Watson España
C/ Suero de Quiñones, 40-42
28002 Madrid
Teléfono +34 91 590 30 09

towerswatson.com

Copyright © 2011 Towers Watson. All rights reserved.
TW-EU-2011-21568b. Septiembre 2011.

TOWERS WATSON 