

# Directivos@

Cómo retener  
a los perfiles  
más infieles  
a la empresa

PÁGINA 30

# Directivos

## Cómo retener a los perfiles más infieles

Ingenieros e informáticos son los más demandados y, por lo tanto, los más desleales



THINKSTOCK

PABLO SEMPERE Madrid

Comienzan a palpase signos de agotamiento en el mercado laboral español. Por primera vez es menor el número de llegadas que de salidas de empleados. Además, mientras que el número de trabajadores activos mayores se mantiene, el de los profesionales jóvenes parece disminuir. Según datos de la última EPA, la población activa mayor de 35 años supera los 16 millones de personas, mientras que los profesionales menores de 34 años disminuyen en número, bajando de los siete millones. “Estos últimos son, a grandes rasgos, los que más conocimiento tienen en las disciplinas de ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas [materias conocidas popularmente como STEM, por sus siglas en inglés], por ser más jóvenes y estar más familiarizados y haber estudiado los nuevos avances”, explica Alfonso Jiménez, socio fundador de la consultora PeopleMatters, que ha recogido las claves para desarrollar con éxito las estrategias de *employer branding*, técnica para crear marca como empleador.

“Esta herramienta se utiliza cuando la demanda supera a la oferta”, prosigue. Una situación que hoy crece y que ha convertido a los perfiles técnicos en los más infieles con sus empresas. “No porque esté intrínseco en su ADN, sino porque por primera vez estos profesionales han tomado el control de la relación laboral con sus respectivas compañías”, continúa Jiménez. A su alta demanda se le suma su escasez.

Estos trabajadores, por lo tanto, se han fortalecido y se han hecho con el dominio del vínculo laboral que les une a sus empleadores. Una circunstancia que se acrecienta, señala Jiménez, por otros

cambios que está habiendo en la empresa: debido a las redes sociales y a otras plataformas, además de a la colaboración mutua cada vez más común entre muchas compañías, el profesional está más abierto que nunca al mercado, “y el mercado siempre va a querer quitarte a los mejores”, apunta. Por eso se vuelve necesario trabajar el desarrollo de marca como empleador, algo que implica contar con un presupuesto adecuado, un equipo que se dedique a esta tarea y una estrategia consolidada en toda la organización.

No es de extrañar, por lo tanto, que aunque a estas técnicas les quede mucho camino por recorrer aún, estén ocupando cada vez más peso en las agendas de los consejos de administración y comités de dirección de las empresas. “Este año está aumentando hasta un 50% la puesta en marcha de estos planes, que necesitan acciones planificadas, porque la reputación no cae del cielo en un día”, señala Jiménez. La

**En las empresas españolas, los planes de ‘employer branding’ aumentan hasta un 50%**

estrategia consiste, explica, en aplicar técnicas de marketing de personas de forma continua, para preguntar y conocer las motivaciones, dudas, problemas o aspiraciones de los profesionales en general, pero de los más cotizados, de los técnicos, en particular.

“Un detalle relevante de estos perfiles es, por ejemplo, el valor que le dan a los planes de innovación dentro de la empresa. Les gusta no aplicar siempre las mismas fórmulas, cambiar y hacer cosas diferentes”. Todo lo que tenga que ver con la innovación y con el cambio es un extra para fortalecer el grado de compromiso. También cobra cada vez más protagonismo el hecho de valorar, y además demostrarlo públicamente, el talento que hay intramuros de la empresa. Precisamente a esto se refirió la semana pasada la directora de atracción de talento de Europa occidental de Microsoft, Blanca Gómez, en una jornada organizada por la *Harvard Business Review*: “Algo que hacemos es publicitar la ca-

pacidad e ingenio de los profesionales que tenemos en la organización, publicando sus currículums y valorando sus perfiles. Es una forma de retenerlos”.

También resulta vital saber identificar a los perfiles críticos, los más cotizados, que hay en cada compañía, “para ofrecerles proyectos que realmente se ajusten a sus exigencias y aspiraciones”, en palabras del jefe global de talento y cultura de BBVA, Ricardo Forcano. Cuando esto ocurre, se produce un efecto rebote y los profesionales se convierten en embajadores de la marca: “Si a los perfiles con más talento los pones a trabajar en un proyecto atractivo, estos atraen a su vez a otros con gran talento, porque los profesionales hablan con sus colegas de otras empresas”.

Esto, realmente, es un proceso complicado, sobre todo para las grandes compañías, como ejemplifica Forcano. “Competimos con *startups*, que son las empresas que más talento atraen hoy, ya que su principal apuesta suele ser lograr de cero un impacto como empresa, no mantenerlo, y eso es algo muy llamativo”. El mayor reto, ilustra, es conseguir llevar ese espíritu a los grandes grupos, “porque es muy difícil alinear a 140.000 personas, como es nuestro caso, bajo un mismo proyecto”.

Todas estas son técnicas que pueden marcar la diferencia. “Más aún cuando este tipo de perfiles, en términos de universitarios, menguan y no superan el 30% del total de titulaciones”, recuerda Alfonso Jiménez. Para ello, también tiene que haber un cambio en la estrategia de la empresa y que estas funciones las asuma un equipo en el que confluyan directivos de comunicación y de recursos humanos. “Esto solo puede hacerlo un equipo mixto”, concluye.

## La retribución sigue importando

“Es cierto que los empleados de las tecnológicas son los más infieles, porque son los que más ofertas reciben”, reconoce Blanca Gómez, de Microsoft. Pero existen varias técnicas que pueden minimizar el impacto económico: “La realidad demuestra que los buenos proyectos,

los equipos sin jerarquías en los que el profesional tiene margen de decisión, o un horario flexible, a veces eclipsan a las ofertas económicas”, recuerda Ricardo Forcano, de BBVA.

Este es un detalle en el que insiste el socio fundador de PeopleMatters:

“Siempre va a haber una empresa que pueda ofrecer más dinero al empleado que tú; por eso, si basas toda la estrategia en el ámbito económico, seguro que en algún momento alguien te superará”.

Hay que ofrecer, por ello, más matices de diferenciación res-

pecto a la competencia. A pesar de esto, el directivo de PeopleMatters insiste en que el aspecto económico no puede olvidarse: “Las subidas salariales conjuntas en el sector tecnológico superan en los últimos años a la media de las demás empresas en cerca de un 20%”.