

Si quiere cambiar de empleo busque antes dentro de su empresa

TENDENCIAS/ El auge de los modelos de contratación interna tiene mucho que ver con la creciente escasez de talento y con la dificultad que tienen las compañías para encontrar candidatos adecuados.

Tino Fernández, Madrid

Buscar trabajo desde el que uno tiene no debería penalizar a quien participa en un proceso de selección. Ningún reclutador puede tacharle de *bicho raro* por hacerlo, así que esta debería ser una de sus menores preocupaciones si piensa cambiar de puesto, empresa o incluso de carrera.

En los dos últimos años, los fenómenos de la *gran renuncia* o la gran dimisión no han hecho más que resaltar las dificultades de las empresas para tener los candidatos que necesitan ante el agravamiento de la escasez de talento y de los puestos que no se cubren. Las estrategias de trabajo flexible, pero sobre todo el refuerzo de la movilidad interna, permiten a las compañías afrontar mejor esa creciente escasez de candidatos ideales.

Durante el pico de la pandemia, las organizaciones se vieron obligadas a buscar internamente para cubrir sus necesidades de fuerza laboral. Las tasas de contratación interna se incrementaron notablemente. Y muchas empresas que recurrieron a un nuevo mercado interno de talentos descubrieron que era valioso.

Los expertos coinciden en que ahora se está produciendo un auge de los modelos de contratación interna, y las organizaciones miran hacia adentro cuando buscan talento y perfiles necesarios. Un número creciente de corporaciones líderes reconocen el valor de priorizar las contrataciones internas y de fomentar el desarrollo de caras conocidas, en lugar de recurrir siempre al mercado más amplio.

Esto es así, a pesar de que choque con la evidencia de una nueva relación entre empleador y empleado, que ya no es de por vida –la media de duración no llega a cinco años–, y de que la tendencia es a tener varios trabajos (o incluso carreras) a lo largo de nuestra vida laboral: entre 7 y 10,5 es la media de empleos que nos calculan los expertos.

Sin embargo, al adoptar una mentalidad que prioriza el crecimiento interno, las organizaciones pueden adquirir talento eficaz, porque aque-



Hay un auge de la contratación interna. Las empresas miran hacia adentro en su pesca de talento.

llos que se mueven dentro de una empresa comprenden la dinámica de toda esa organización, y pueden aplicar más fácilmente sus habilidades a casos de uso y problemas relevantes.

'Piscifactorías de talento'

Las organizaciones que pueden considerarse pioneras en aplicar prácticas de contratación interna implementan estrategias organizativas dinámicas de personal, como carreras de desarrollo, mercados internos de talento innovadores, oportunidades laborales transparentes o programas de *coaching* y tutoría específicos.

Parece que cada vez más empresas se dan cuenta de la importancia que tienen los candidatos internos. Resulta clave identificar el talento necesario que hay dentro de la organización, y saber evaluarlo internamente, siendo capaz además de diseñar planes de carrera.

Lo cierto es que desde hace ya una década hay organizaciones que recurren a cultivar sus propios caladeros de candidatos. La promoción interna y las oportunidades de em-

pleo dentro de la compañía adquieren así una nueva dimensión, y de alguna manera, hay empresas que crean sus *piscifactorías de talento*, para pescar en ellas cuando sea necesario.

Se trata de promocionar el talento interno, de conocerlo y ser muy ágil para saber qué necesita en cada momento, porque hay personas vitales que tienen que seguir queriendo trabajar en la compañía. Pero hay que darles posibilidades de desarrollo.

El auge actual de los modelos de contratación interna nos recuerda que ya hace tiempo que algunas organizaciones demuestran un trato exquisito –y estratégico– con el candidato rechazado: lo atienden, mantienen el contacto, y lo tienen en cuenta para futuros procesos. Crean comunidades que pueden reunir un perfil determinado; captan a estos posibles candidatos o simplemente interesados, los forman, logran cierta afinidad con ellos, los motivan –no sólo con la promesa de un trabajo– y crean un reservorio de profesionales a los que valoran, conocen y con los que interactúan en previsión de que haya que cubrir un puesto o solu-

cionar determinadas necesidades profesionales. Es lo que durante años ha llevado a decir que las empresas tienden a ser cada vez más autostuficientes en la captación y retención de profesionales. Y esto influye en la forma en la que los profesionales deben buscar empleo, ya que ofrece nuevas oportunidades.

En realidad, repescar a aquellos profesionales que no han sido elegidos no sólo implica una segunda oportunidad; también es una acción estratégica para la empresa que decide mantener el contacto con estos profesionales, sobre todo en un escenario en el que los candidatos tienen cada vez más capacidad para escoger dónde van a trabajar.

El valor de la retención

Los empleados que se mueven dentro de una empresa –ya sea para nuevos trabajos en diferentes departamentos o por ascensos– tienen más probabilidades de permanecer en esa empresa, según una investigación de LinkedIn realizada entre 32 millones de perfiles de usuarios activos que asegura que, cuando los profesionales reciben un as-

censo, tienen un 70% más de probabilidades de quedarse a largo plazo.

La misma investigación muestra que el 62% de los empleados que realiza movimientos laterales muestran altas tasas de retención. Aquellos que no fueron ascendidos y que no cambiaron de trabajo internamente tienen sólo un 45% de posibilidades de permanecer.

La teoría dice que los candidatos internos ya están familiarizados con la cultura de la organización, tienen redes internas sólidas que los ayudarán a tener éxito y que garantizan que se pongan al día desde el primer momento.

Posibilidades de éxito

Una investigación de la Universidad de Texas en Austin recuerda que en lo que se refiere al fuerte vínculo entre el esfuerzo de los empleados y las perspectivas de ascenso, los profesionales trabajan más y mejor antes de la decisión de contratación para influir en sus jefes a su favor. Como resultado, son recompensados con ascensos. Y estos esfuerzos adicionales continúan incluso después de que se haya concedido la promoción.

Según Harvard Business School, “la mayoría de las empresas pueden triunfar con los procesos de contratación interna, pero las que obtienen mejores resultados son las industrias con altos costes de sustitución de trabajadores, con empleados que tienden a ser generalistas”.

Para los empleados con talento, la falta de oportunidades de crecimiento puede ser un factor decisivo. Una encuesta de Gallup del verano pasado estimaba que casi la mitad de los trabajadores dejarían sus trabajos para acceder a mejores oportunidades de mejora de sus habilidades. Los procesos de contratación interna abordan eso, creando nuevas vías de crecimiento profesional. Revelan nuevas formas de movilidad interna y transferencias laterales. Proporcionan acceso a nuevas habilidades y experiencias, y ofrecen la oportunidad de crecer dentro de la empresa.