

# Desarrollo y promoción elementos clave en la fidelización

El salario emocional, el clima laboral o las oportunidades de formación y desarrollo son algunos de los factores que las compañías están identificando como *drivers* para la retención del talento. Y es que cuando la crisis empieza a quedar atrás, los profesionales se plantean cambiar de compañía ya sea con el objetivo de mejorar sus condiciones o bien de satisfacer sus expectativas de desarrollo. Directivos de Recursos Humanos de Banco Santander, Hyundai, Europ Assistance y Ferrovial debatieron el pasado mes de noviembre sobre "El éxito corporativo y la satisfacción personal del trabajador" en una nueva edición de Desayunos con Talento, organizado por Equipos&Talento y con el patrocinio de Training Express.



**Isabel Iglesias**  
directora de Consultoría de  
Training Express

**Silvia Lázaro**  
directora de Comunicación  
Interna, Compromiso  
y Diversidad  
Ferrovial

**Sonia Jadraque**  
directora de RRHH  
Hyundai

**Joaquín Álvarez**  
director de RRHH  
Europ Assistance

**Mónica Torres**  
directora de Compromiso  
y Reconocimiento  
Banco Santander



**Juan Camacho**  
director de  
Training Express  
en Madrid

Recientemente, Banco Santander ha iniciado un importante proceso de transformación para hacer un Banco más sencillo, personal y justo que se adapte a los nuevos tiempos y responda a las necesidades de sus empleados, clientes, accionistas y sociedad en general. Para Santander, el empleado es el punto de partida y la pieza fundamental para construir este nuevo banco. Por este motivo, se está poniendo el foco en el compromiso de los más de 190.000 empleados que forman el Grupo. Como señala **Mónica Torres, directora de Compromiso y Reconocimiento de Banco Santander**, “es fundamental contar con equipos motivados y comprometidos, capaces de dar lo mejor de sí mismos, para lograr el cambio cultural en el que estamos trabajando. Por ello, tenemos en marcha un intenso proceso de escucha, en el que se ha puesto de manifiesto que la retribución no es un *driver* del compromiso. Existen otros factores a tener en cuenta como, por ejemplo, el reconocimiento, la flexibilidad y el apoyo constante a las personas. En este sentido, desde Recursos Humanos estamos promoviendo iniciativas destinadas a reforzar estos puntos. Es el caso, por ejemplo, de Flexiworking, un proyecto que acabamos de lanzar para crear un nuevo entorno de trabajo más flexible y que permita compatibilizar la vida laboral y profesional mejor”.

De acuerdo con la premisa de que mantener un buen clima laboral es fundamental para la compañía, la **directora de RRHH de Hyundai, Sonia Jadraque**, va más allá y asegura que “lo que va a permitir a una compañía ser sostenible a largo plazo a nivel de talento es el compromiso porque el clima está influido por otros agentes externos que lo pueden hacer tambalear”. De hecho, la filial española de la empresa de automoción ha sido la que ha obtenido la puntuación más alta a nivel mundial en cuanto al compromiso con la marca que mide la encuesta de clima. Para lograrlo Jadraque apunta que como departamento de RRHH “tienes que generar un entorno para que los profesionales tengan posibilidades de formación, de desarrollo, de reconocimiento...”. Precisamente, en el ámbito del reconocimiento Hyundai España ha llevado a cabo diferentes acciones encaminadas a reconocer y agradecer la consecución de los objetivos de sus empleados.

En el departamento de RRHH de Ferrovial están trabajando en identificar y analizar las demandas de las nuevas generaciones con el objetivo de aumentar la atracción y retención del talento joven. “Quieren *feedback* de su línea de mando, de sus compañeros, quieren participar de los logros de la compañía y para ellos es muy importante el reconocimiento. El reto que tene-

mos las organizaciones es cómo elaboramos ese menú para poder satisfacer las diferentes necesidades generacionales, locales, por actividad... Hoy en día ya no funcionan los modelos encorsetados porque, por ejemplo, la flexibilidad se entiende de diferente manera entre el profesional de 45 años y la recién titulada de 25. En España se ha trabajado mucho la flexibilidad vinculada a la conciliación, pero la flexibilidad es que te gestionen con absoluta confianza para que tú seas el dueño de tu propio trabajo y tus resultados”, afirma **Silvia Lázaro, directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad de Ferrovial**.

Según el **director de RRHH de Europ Assistance, Joaquín Álvarez**, “tenemos que trabajar con la diversidad generacional y con una forma de liderazgo situacional porque dentro de las propias generaciones cada uno se encuentra en un momento concreto. Nosotros vamos

## Salario emocional, clima laboral y desarrollo son algunos de los *drivers* de la retención del talento

a poder pedir a nuestras plantillas compromiso y calidad siempre que la gestión de las personas por parte del *management* sea buena y por ello la formación de mandos es un elemento clave”. Además, Álvarez apunta a la importancia de la comunicación del día a día como clave para lograr el compromiso. “Hay que crear unos entornos donde el trabajador sepa claramente lo que se espera de él, cómo contribuye a la consecución de los objetivos de la empresa, por qué es importante en las compañías... Se trata de generar un diálogo claro y directo con un *feedback* constante”.

Precisamente, aparejado a estas nuevas demandas y a la importancia del reconocimiento, la directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad de Ferrovial advierte de una nueva tendencia que los departamentos de RRHH deben tener en cuenta: “Muchos profesionales están dejando grandes corporaciones para ir a trabajar a start-ups”. “Abandonan las

## Silvia Lázaro

Ferrovial

“En España se ha trabajado mucho la flexibilidad vinculada a la conciliación, pero la flexibilidad es que te gestionen con absoluta confianza”.



## Sonia Jadraque

Hyundai

“Hemos entendido siempre el desarrollo de carrera como promoción y efectivamente tenemos que ser más transversales”.



## Joaquín Álvarez

Europ Assistance

“Vamos a poder pedir a nuestras plantillas compromiso y calidad siempre que la gestión de las personas por parte del *management* sea buena”.



compañías por la falta de reconocimiento, la necesidad de desarrollo y por la vocación de ser emprendedor dentro de una compañía”, añade **Isabel Iglesias, directora del departamento de Consultoría de Training Express**. “El hecho de ser grandes empresas está muy bien, pero en la actualidad los jóvenes buscan empresas flexibles, dinámicas, retadoras y que les ofrezcan autonomía”, comenta Mónica Torres.

### Los planes de carrera, un elemento de motivación

Uno de los motivos que los profesionales argumentan a la hora de cambiar de organización es la dificultad para desarrollarse. Conscientes de ello, las empresas trabajan para proporcionar planes de

carrera y promoción interna a sus empleados pero no siempre es fácil. “El reto que tenemos en las grandes compañías es ofrecer oportunidades de carrera a nuestra plantilla, puesto que el primer motivo de salida de la organización es el desarrollo profesional. Nuestro reto es saber conjugar y diseñar esas carreras que permitan movimientos transversales”, explica Silvia Lázaro. Por este motivo, la compañía ha lanzado una red social interna en la que, con el objetivo de identificar el conocimiento en la organización, favorece que los empleados no solo expliquen lo que hacen sino también sus áreas de *expertise* ya sea por su trayectoria profesional anterior o por sus inquietudes personales.

“Hay que proporcionar los canales internos para facilitar el empleado pueda encontrar su desarrollo profesional o su proyecto dentro de la organización. Una persona puede tomar la opción de marcharse, como compañía debemos tener la certeza de que le ofrecemos las posibilidades a nuestro alcance”, explica la directiva de Ferrovial. “La especialización de los últimos años ha provocado que las carreras sean absolutamente verticales. Ahora la tendencia debe ser otra. Hay que ser más imaginativos e incluir temas de intereses en el curriculum y ciclos vitales”, comenta **Juan Camacho, director de Training Express en Madrid**.

Pero el desarrollo de carreras también es complejo en Hyundai, empresa que a pesar de sus importantes cifras de negocio cuenta con 120 trabajadores en España. “Hay que romper con el concepto de desarrollo de carrera vertical. Hemos entendido siempre el desarrollo de carrera como promoción y efectivamente tenemos que ser más transversales. El desarrollo puede ser en la misma función, pero en otro negocio completamente diferente”, comenta Sonia Jadraque.

Por su parte, en el Santander han comprobado que: “En las encuestas que hemos lanzado recientemente, los empleados valoran la movilidad para su desarrollo profesional. Por este motivo, el banco está trabajando para dar oportunidades a las personas

que quieran desarrollar su carrera en otra geografía o en otra área con el fin de enriquecerse profesionalmente, conocer otras culturas o ampliar sus conocimientos. También estamos haciendo partícipes a los empleados en sus acciones formativas para involucrarles en su desarrollo. Pueden elegir de la oferta formativa que ponemos a su disposición los programas que más se adapten a sus intereses, inquietudes y perfil profesional”, explica la directora de Compromiso y Reconocimiento de Banco Santander. En esta línea la directora de RRHH de Hyundai destaca la importancia de este cambio de tendencia. “Hemos pasado de la responsabilidad del departamento de RRHH sobre la carrera a la autorresponsabilidad de cada empleado. Ahí nosotros tenemos que ser gestores del cambio”, afirma Jadraque.

Ante la salida de la crisis española Joaquín Álvarez, de Europ Assistance, advierte sobre la volatilidad del talento, muy en especial en las nuevas generaciones, según nos indican todos los estudios. “Ahora las



## La dificultad de desarrollo es uno de los motivos que llevan a los profesionales a cambiar de organización

empresas vamos a volver a tener entradas y salidas de talento. Vamos a ver cómo gente que hemos formado va a salir atraída por otros proyectos o por incrementos salariales, y nuestros proyectos atrae-

## Isabel Iglesias

Training Express

“Muchos profesionales abandonan las compañías por la falta de reconocimiento, la necesidad de desarrollo y por la vocación de ser emprendedor dentro de una compañía”



## Mónica Torres

Banco Santander

“Hemos identificado que hay tres elementos clave en el compromiso de los empleados: el reconocimiento, la flexibilidad y el apoyo constante a las personas”.



rán a profesionales formados por otras empresas. El balance es la clave y por ello un papel importante de la función va a ser convencer al Comité de Dirección que eso no es grave, que no nos cierren los grifos de la formación porque va a seguir siendo clave. No debemos tener miedo a formar a perfiles que se van a ir porque de la misma manera nosotros también captaremos a personas ya formadas que se enamorarán de nuestro proyecto de empresa. Y sabiendo eso, en Europ y en el conjunto del Grupo Generali al que pertenecemos, llevamos tiempo trabajando en políticas que nos permitan ser capaces de mantener y atraer a todos aquellos que se identifiquen y quieran comprometerse genuinamente con nuestros proyecto con mayúscula” ■

## Juan Camacho

Training Express

“La especialización ha provocado que las carreras sean verticales. Hay que ser más imaginativos e incluir temas de intereses en el curriculum y ciclos vitales”



xxxxxx