

ENTORNO

Eva Rimbau (UOC): “Dar una falsa imagen de la empresa es una receta de frustración para los empleados”

La docente de la Universitat Oberta de Catalunya y experta recursos humanos y en trabajo flexible asegura que la captación y la fidelización de talento depende de factores que van más allá del salario y la conciliación, como es ofrecer un proyecto y un desarrollo interno al colaborador.

Patricia López
23 may 2019 - 04:57



La captación de clientes y la fidelización de consumidores es uno de los grandes objetivos de las empresas, pero en los últimos años las compañías también han puesto en el foco la importancia de la tener un equipo de profesionales motivados, implicados y comprometidos con la organización. “La cultura empresarial es algo intangible, por eso es fácil olvidarse de ella, pero es necesario dar coherencia a lo que la empresa hace, comunica y quiere conseguir”, asegura Eva Rimbau-Gilabert, profesora de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), experta recursos humanos y en trabajo flexible

¿La captación de talento es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan los departamentos de recursos humanos?

En España, la captación de talento no es un problema. La tasa de paro es alta y la captación de talento sólo es un problema para perfiles específicos o para el sector tecnológico. Para el resto de sectores hay un *pool* amplio de trabajadores. Hay una guerra por cierto talento, pero no para el talento en general.

¿De qué depende que una empresa sea atractiva para los potenciales trabajadores? Resulta más fácil captar el mejor talento si tienes una buena imagen de marca como empresa empleadora. Primero hay que implantar políticas de recursos humanos, de cuidado y desarrollo del trabajador, y luego hay que comunicarlas, por ejemplo a través de la web con entrevistas a empleados, de las redes sociales, y explicarlo durante el propio proceso de selección. Hay que cuidar muy bien a los candidatos, incluso a los que rechazas porque pueden ser candidatos en otro momento y pueden hablar bien o mal de la empresa.

Eva Rimbau (UOC): “En un proceso de selección hay que tratar bien incluso a los candidatos que se rechazan porque puede hablar bien o mal de la empresa”

¿Cuáles son los errores que suelen cometer las empresas en sus procesos de selección?

Lo principal es definir el perfil adecuado. Cuando surge una vacante inesperada se tiende a buscar un perfil exactamente igual al que ha salido sin pararse a pensar si es eso lo que hace falta, y eso puede ser un error. Conviene tener una visión más estratégica para saber si es necesario otro perfil porque las necesidades de la empresa pueden haber cambiado. En segundo lugar, no dar una falsa imagen de la empresa o del puesto durante los procesos de selección. Si eso pasa, se genera una receta de frustración para el recién contratado. Y en tercer lugar, no centrarse en que el candidato cumpla exactamente con la lista de requerimientos que se demandan.

¿Por qué?

Porque en algunos casos la empresa puede desarrollar las capacidades que le faltan. Creo que es más importante buscar una persona que encaje en la cultura de la empresa, y que tenga unos conocimientos mínimos. No es necesario que haya una coincidencia entre el perfil ideal que buscamos y los candidatos.

¿Cuáles son los mayores factores de decisión de los empleados a la hora de aceptar un cambio de empresa?

Hay varios niveles. Están los factores higiénicos, que son los horarios y la conciliación, el sueldo, o la ubicación de la oficina. Cuando estos factores están cubiertos, están los factores motivacionales, que son los que llevan a estar más satisfecho con el trabajo: el aprendizaje y desarrollo interno, la cultura de la empresa y que encaje que lo que se ofrece encaje con el empleado. Si eres una empresa colaborativa no encaja contratar a empleados que trabajen de manera individual o, si la compañía es muy competitiva y el empleado no, se comete un gran error.

¿Cómo la empresa puede lograr transmitir los valores de la organización a sus equipos? Los valores y la cultura deben ser vividos por la alta dirección. Si no es así, esos valores son sólo papel. Tiene que ser algo que se demuestre en el día a día. La cadena de transmisión de valores desde la alta dirección a los colaboradores está muy asociada al reconocimiento, a los premios, a la evaluación del rendimiento.

Eva Rimbau (UOC): “Los valores y la cultura empresarial deben seguir vividos por la alta dirección; sino son sólo papel”

¿Falta estrategia de cultura empresarial en las organizaciones?

Depende de qué empresa. Lo que pasa con la cultura es que, como es algo intangible, es fácil olvidarse de ella. Hay empresas que llevan tiempo trabajándolo, pero el problema de la cultura es que aunque no hagas nada, ya la estás comunicando. La cultura es el modo de hacer las cosas en una organización, y hay que hacer un esfuerzo para que haya una coherencia entre lo que haces, cómo te comunicas y qué quieres conseguir.

En un momento en que el mercado laboral es tan ágil y las personas cambian más de trabajo que hace décadas. ¿Cuáles son las claves para mantener a la plantilla motivada?

Es un mito que en España hay tanta rotación. De hecho, las empresas que funcionan bien piensan en que les gustaría tener más rotación para incorporar aire fresco. En un mercado laboral con mucho paro no hay rotación porque no se encuentra trabajo; sólo la hay en las empresas mal gestionadas o en profesiones específicas. Pero, en

definitiva, lo principal es gestionar bien a la gente con condiciones de trabajo dignas y ofreciendo un proyecto que le permita aprender y desarrollarse, porque es eso lo que les ayuda a mantener su valor en el mercado.

Entonces, ¿la rotación de empleados es positiva para una empresa del sector servicios? Ninguna rotación no es buena porque no entran ideas nuevas de fuera, pero claro, la dirección debe estar dispuesta a acoger esas ideas. Demasiada rotación es mala porque es necesaria una estabilidad de procedimientos y procesos, y además dificulta la fidelización.

Eva Rimbau (UOC): “Para contratar y fidelizar a los empleados, el sueldo y la conciliación son muy importantes, pero también lo es el salario emocional”

¿Cuánto pesa el salario emocional en la posibilidad de fidelizar a un empleado? Pesa mucho. Es todo lo que no es dinero. Incluye desde la calidad de los horarios y la posibilidad de conciliación hasta el reconocimiento, hasta la calidad del apoyo entre los propios miembros del equipo. Todo eso, junto a posibilidades de desarrollo, es vital. Una vez cubiertos los factores higiénicos, darle un proyecto a desarrollar y entorno humano de calidad es fundamental.

En un momento en que el trabajo flexible y el teletrabajo ganan adeptos, ¿cómo se puede mantener al equipo unido y hacerles llegar la cultura corporativa? Lo primero y fundamental es tener claro que es necesario hacer un esfuerzo específico. El problema más grande es cuando el equipo es semipresencial, porque los que trabajan a distancia se pierden parte de la información, y ahí el esfuerzo debe ser mayor. Ambos deben recibir la misma cantidad de información y apoyo y seguimiento, por eso hay que planificar cómo hacerlo.

¿Es más complicado motivar y fidelizar a las personas que trabajan a distancia? Depende. Para trabajar a distancia hay que asegurarse de que ese colaborador realmente lo quiere, y eso le da un plus de satisfacción. Pero si es una persona muy social que necesita el trato directo es mala idea imponerle el trabajo a distancia. A partir de ahí, para fidelizar a distancia, lo que hay que hacer es ofrecerles esas posibilidades de desarrollo y de proyectos interesantes, asegurarse de darles las mismas posibilidades que los presenciales, puesto que la promoción de gente a distancia suele ser más lenta que la promoción de gente que trabaja en la oficina.