La transparencia en la comunicación es clave para el *engagement* del empleado

"Transparencia es la conversación continua, honesta y abierta de talento entre empleado y empresa. Un atributo que muchas empresas tienen en su código de valores, pero que muy pocas practican con consistencia". Javier Sánchez Ferrer, madrileño, licenciado en Psicología, master en Dirección de Recursos Humanos y PDG por el IESE, tiene una larga trayectoria internacional en posiciones de Dirección de Recursos Humanos y Gestión del Talento y Cambio. Con él hablamos sobre los retos de la transparencia en la gestión del talento en las organizaciones

Javier Sánchez Ferrer,

VP Talent Management MetLife EMEA. Dubai (Emiratos Árabes)

¿Por qué considera que es importante la transparencia en la gestion del talento?

Porque creo que en la comunicación abierta entre manager, organización y empleados radica el factor con mayor potencial para motivar y mantener a las personas "emocionalmente conectadas" con la organización, incluso en los momentos en que las necesidades de la compañía entran en conflicto con las necesidades o expectativas de los individuos.

¿En qué momentos la empresa debería ser mas transparente?

Una visión holística de la transparencia toca todo el ciclo de vida y experiencia del empleado, empezando incluso por cuando el empleado no pertenece aún a la compañía. ¿Reciben las personas que aplican a la organización *feedback* sobre su encaje y la marcha del proceso de selección? Aquellas pocas empresas que dan *feedback* cándido y específico a los candidatos finalistas rechazados en un proceso de selección están activando uno de los más potentes componentes de *employer branding* y diferenciación.

El candidato, pese a tener un resultado adverso, agradecerá y admirará siempre a la empresa que le ha regalado el precioso tiempo de *feedback* .

Esta misma experiencia puede ser o no la de un empleado que aplica para una posición o promoción dentro de la organización. La transparencia tiene que ver también con la claridad de los planes de carrera, la comunicación abierta de los requisitos de los puestos, la publicación transparente de posiciones vacantes a todos los empleados, etc.

Pero, sin duda, el momento del ciclo del empleado donde hay una mayor oportunidad para la transparencia es la evaluación del rendimiento y potencial. Hoy en día muchas organizaciones comunican abiertamente la evaluación de desempeño, pero aún son pocas las que tienen un sistema de evaluación de potencial y una entrevista específica y abierta a este respecto con los empleados.

¿Y qué nivel de transparencia quieren los empleados?

Cuando se pregunta a los empleados de las organizaciones si quieren que su manager sea transparente en la evaluación de su progresión y su potencial de carrera, el 100% de las personas contesta que quiere transparencia total, sea positivo o negativo el resultado de la misma. Las personas, y especialmente las nuevas generaciones, quieren trabajar para organizaciones transparentes donde puedan saber qué posibilidades de carrera tienen, qué tienen que mejorar o si deben tomar otras decisiones para conseguir sus objetivos.

Que una entrevista de talento difícil sea demoledora o estimuladora para el empleado depende estrechamente de la capacitación y habilidad del manager

Sin embargo, cuando se pregunta a los managers qué nivel de transparencia quieren tener con sus propios empleados, solo el 50% de ellos quiere ser transparente, y la razón principal es que sienten que no están preparados para manejar ciertas conversaciones difíciles.

¿Cuáles son las ventajas y los problemas de la transparencia?

Las organizaciones más avanzadas citan como principales beneficios de la transparencia que incrementa la motivación y retención de las

esponsorizado por ...
humaniza
dreams&business

personas con más talento; ayuda a enviar un mensaje claro de alerta a aquellas personas que no están contribuyendo al nivel esperado o cuyo potencial y valor futuro para la empresa es incierto; sube los estándares de rendimiento y estimula el deseo de superación de los empleados; refuerza el "enganche emocional" entre empleado y empresa. Las empresas más transparentes tienen índices de compromiso de empleados superiores a sus competidores, así como mejores resultados de negocio sostenidos en el tiempo. Y sus riesgos son que genera un entorno de competitividad y diferenciación que es duro para los empleados y difícil de gestionar para los managers; puede crear excesivas expectativas de carrera para los empleados de mayor potencial por la comunicación explícita de su alto valor para la organización; y puede enviar un mensaje negativo o desmotivador innecesario a los de alto *performance*, pero bajo potencial que sin embargo la empresa debe retener y motivar.

¿Y cuáles son las conversaciones transparentes más difíciles para los managers?

La entrevista de talento más difícil para un manager es la entrevista con una persona de alto rendimiento, pero bajo potencial. Los retos que esta entrevista supone para un manager son mayúsculos, ya que cómo explicar la diferencia que existe entre *performance* y potencial al empleado; cómo argumentarle que lo está haciendo muy bien en su puesto actual, pero que cree que no lo haría igual de bien en una posición diferente o de mayor responsabilidad; cómo gestionar y reajustar expectativas de carrera no realistas de una persona con alto rendimiento en su puesto actual llena de éxitos y de confianza.

Por otro lado, hay que tener en cuenta qué proceso seguir durante la entrevista para que el empleado por sí mismo, y a través de la conversación con su manager, sea consciente de sus fortalezas y reconozca la carencia de habilidades o experiencias críticas que debe adquirir para poder aspirar a posiciones de mayor responsabilidad. También qué hacer cuando el empleado tiene un "punto ciego" sobre sus áreas de mejora o es incapaz de recibir abiertamente el *feedback*. O cómo gestionar el nivel de tensión emocional que se genera en esta entrevista y mantener la conexión y la motivación del empleado a la vez que el *feedback* es directo y claro.

Nuestra experiencia en MetLife nos ha demostrado que los managers pueden adquirir estas habilidades entrenando los escenarios más difíciles de conversaciones. El 100% de los managers que participaron en los programas de entrenamiento y coaching reportaron posteriormente tener plena confianza en poder gestionar estas conversaciones y se mostraron más dispuestos a la transparencia total con sus empleados. Que una entrevista de talento difícil sea demoledora o estimuladora para el empleado depende estrechamente de la capacitación y habilidad del manager ■

El 100% de los managers que participaron en los programas de coaching reportaron tener plena confianza y estaban más dispuestos a la transparencia total con sus empleados