



Muchas encuestas y estudios muestran repetidamente la oportunidad de crecer y desarrollarse como un **factor esencial para atraer y retener talento**, entonces ¿por qué las organizaciones continúan ignorando lo obvio? ¿Qué es exactamente lo que se interpone en el camino?

En nuestra experiencia con clientes de distintos sectores, hemos identificado siete factores que a menudo hacen que incluso las empresas más entusiastas se detengan o tropiecen en el camino para hacer del desarrollo profesional una parte de su cultura.

**Nunca retendrás a tus empleados más brillantes si cometes estos errores estratégicos.**

## **Pecado capital n.º 1: responsabilidad difusa**

El dilema de la rendición de cuentas es doble: ¿Deberían los líderes ser responsables del desarrollo profesional de sus empleados? ¿O debería recaer en los propios empleados? ¿O quizás en RR. HH.?

Sabemos que la relación entre el gerente y el empleado es uno de los principales factores en el compromiso y la satisfacción laboral. Si a esto unimos la importancia del desarrollo profesional, resulta evidente la **necesidad de asegurar que los líderes estén listos, dispuestos y sean capaces de apoyar el desarrollo profesional de los empleados.**

Hacer que las personas sean responsables de su propio desarrollo profesional no significa insistir en que identifiquen los movimientos que quieren hacer en su carrera o las posiciones que planean seguir.

Cuando los líderes adopten una visión de las trayectorias profesionales que sea lo suficientemente

flexible como para abarcar **no solo las aspiraciones de progresión ascendente, sino también el crecimiento en el lugar y el aprendizaje continuo**, podrán identificar los factores de responsabilidad individual.

Los líderes deben contar con el apoyo de RR. HH. para mantener entrevistas en las que abordar las brechas de habilidades. Si no saben cómo, ayúdalos a desarrollar esa habilidad. Si los empleados no saben cómo identificar opciones o crear y gestionar trayectorias profesionales significativas por sí mismos, **es responsabilidad del líder asegurarse de que tengan oportunidades de aprender** y recursos para apoyarlos.

## **Pecado capital n.º 2: satisfacción prematura**

Cuando has implementado una estrategia de desarrollo profesional impecablemente diseñada, hay que celebrarlo. También cuando la encuesta de clima refleja una respuesta más positiva a los elementos sobre el crecimiento profesional y las oportunidades. Pero a pesar de un trabajo bien hecho, tu trabajo no está terminado.

La realidad es que la empresa es un organismo vivo que está cambiando continuamente. Los puestos de trabajo están cambiando, ahora más que nunca debido a la pandemia de COVID-19. **Las oportunidades de crecimiento profesional que estarán disponibles el próximo año serán diferentes de las que estaban disponibles el año pasado**, posiblemente incluso el mes pasado.

Desde una perspectiva práctica, los recursos, las experiencias de aprendizaje y los mensajes que conforman **tu estrategia de desarrollo profesional deben revisarse y actualizarse periódicamente**. La empresa no permitiría que el desarrollo de su producto se quedara atrás del mercado ni que su estrategia tecnológica languidciera. Así que **no dejes que tu estrategia de desarrollo profesional se quede atrás**.

Mantener y dar forma a la visión del futuro de tu organización puede ser el motor inspirador que mantenga el talento dentro de la organización.

## **Pecado capital n.º 3: comunicación confusa**

En algunas ocasiones, la fanfarria acompaña a los lanzamientos de programas, cursos o cambios de sistemas. Aparecen pancartas en los pasillos. Los mensajes aparecen en correos electrónicos y feeds de noticias. El problema es que las iniciativas de desarrollo profesional a veces se lanzan con **estrategias de comunicación mínimas o desenfocadas**.

Si estás implementando una estrategia de desarrollo profesional recientemente diseñada, aborda de manera cuidadosa y deliberada el por qué, qué y cómo posicionar el proceso como un elemento

fundamental que respalda los objetivos de la organización. Si estás tratando de impulsar una estrategia de desarrollo profesional que ya está implementada, incluye el mensaje dentro de los canales de comunicación existentes junto con los habituales sobre otros procesos centrales. De esa manera, consolidarás la estrategia de desarrollo.

**Y no lo olvides: las historias son poderosas.** Las personas quieren conocer la historia de la carrera de los líderes de la organización. Incluirlas en el plan de comunicación será motivador, además de aclarar la filosofía de desarrollo de la organización.

Cuando los empleados vean a los líderes reconociendo la importancia del desarrollo y compartiendo qué y cómo han aprendido mientras avanzan en su carrera, comprenderán cuánto valora su empresa el desarrollo profesional.

## **Pecado capital n.º 4: problemas falsos**

La verdad es que **no deberíamos plantear el desarrollo profesional (o la ausencia de él) como un “problema”, sino como una oportunidad.**

El desarrollo profesional puede ser una palanca que mejore la satisfacción de los empleados y tenga un impacto positivo en la experiencia del cliente.

¿De quién es la oportunidad? La respuesta: de todos. A nivel individual, de los empleados que reciben apoyo y estímulo para su crecimiento profesional y tienen más probabilidades de responder positivamente al aprender nuevas habilidades para alcanzar las metas.

Por otra parte, de los líderes que comprenden la oportunidad del desarrollo profesional reconocen cómo el desarrollo del talento puede hacer que un equipo sea más eficaz.

Y, por su puesto, de la empresa que cuenta con el talento necesario para alcanzar los retos derivados de su estrategia.

## **Pecado capital n.º 5: propiedad poco clara**

Procesos como el desarrollo de productos, la adquisición de clientes y la gestión del rendimiento tienen propietarios claros. Pero al desarrollo de la carrera solo ocasionalmente se le asigna un lugar permanente propio.

La estrategia puede estar escondida dentro del desarrollo del liderazgo, donde a veces puede quedar relegada a programas de alto potencial, o colocada bajo el ala del aprendizaje y el desarrollo, donde fácilmente puede perder ante la formación técnica en la batalla por los recursos y la atención.

Entonces, ¿quién es el dueño del desarrollo profesional? Si los resultados de una estrategia de desarrollo profesional eficaz se miden en términos de mejoras en la productividad, el compromiso, la retención y la capacidad, la respuesta es el liderazgo. Establecer una estrategia sobre cómo su talento seguirá creciendo y adaptándose en paralelo con el futuro de la organización es claramente una responsabilidad de liderazgo, con el apoyo de RR. HH.

## **Pecado capital n.º 6: enfoque estrecho**

Algunos de los empleados están iniciando su carrera, algunos están a mitad de camino y otros se preguntan qué sigue. Si la estrategia de desarrollo profesional se centra solo en grupos específicos, como los empleados identificados como “de alto potencial”, estaremos perdiendo oportunidades. Y es posible que estemos convirtiendo a personas talentosas, a las que llamamos “buenos profesionales”, en candidatos de la competencia.

Recordemos que una y otra vez en las encuestas vemos que la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente es una de las razones más importantes para permanecer en una empresa.

**Cuando los empleados sientan que se han quedado fuera de la estrategia de desarrollo y que solo un puñado de empleados tiene un futuro en el que vale la pena invertir, se desconectarán.**

Así que ensancha tu red. Ten en cuenta algo más que los colectivos habituales cuando crees un enfoque organizacional para el desarrollo profesional.

## **Pecado capital n.º 7: Grandes expectativas**

“Muéstrame los resultados”. Esta petición puede hacer que incluso el profesional más experimentado se sienta preocupado cuando los resultados en cuestión son para iniciativas dirigidas a las habilidades. El desarrollo profesional ciertamente cae en esa categoría.

El momento ideal para identificar las medidas de éxito es cuando se decide crear una estrategia. Preguntando “¿por qué?” en ese momento, y luego profundizando en la respuesta, se revelarán los factores que se deben evaluar.

Si, por ejemplo, la decisión de hacer algo sobre el desarrollo de la carrera se basó en resultados de la encuesta de clima, considera por qué ese número debería ser más alto o esas calificaciones mejores.

Pregunta cómo una mejora en esos indicadores se relaciona con otros resultados. Dentro de las respuestas, puedes encontrar enlaces al rendimiento, a la productividad o a la experiencia del cliente. **La clave es encontrar aquellos indicadores y factores que se relacionen más estrechamente con resultados tangibles y significativos.**

Algunos KPI puede incluir, por ejemplo, tendencias positivas en colocaciones internas versus contrataciones externas, ahorro de costes de rotación, planes de carrera implementados, etc.

**El desarrollo profesional se puede medir.** Al igual que con cualquier iniciativa de este tipo, es difícil atribuir cambios exclusivamente a los programas incluidos en la estrategia de desarrollo. Pero al volver a los impulsores originales de la iniciativa, al estudiar lo que llamó la atención para empezar, se descubrirán los KPI más importantes.

---

Desde **Human Performance** podemos ampliarte esta información y, si lo consideras oportuno, compartir contigo ideas y experiencias sobre este tema. [Ponte en contacto con nosotros](#) y nuestro equipo profesional te atenderá encantado.

Si te ha gustado esta entrada, y deseas recibir todos nuestros artículos cómodamente en tu email, te invitamos a [suscribirte a nuestro blog](#)



[Àngels Mora](#)

**Socia y Directora de Consultoría de RR. HH. en Human Performance.**

Te invito a visitar mi [perfil completo](#).