
Innovació en la gestió de persones

PID_00250381

Israel Cobo Sanchez

Temps mínim de dedicació recomanat: 4 hores

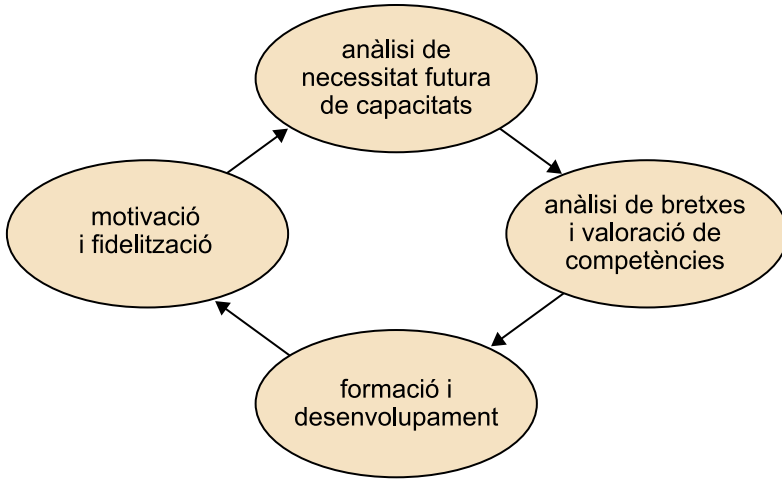


Índex

Introducció	5
1. Eines innovadores en la gestió de persones	7
1.1. Pràctiques essencials en la multiplicació del talent	8
1.1.1. Alinear les pràctiques de les persones amb les necessitats del negoci	9
1.1.2. Implementar les pràctiques amb execució superior	9
1.1.3. Els gerents de línia han de gestionar el capital humà ...	11
1.1.4. Executar polítiques justes i consistents	12
1.1.5. Crear un entorn d'intercanvi d'informació	13
1.1.6. Obstacles a l'aplicació dels principis esmentats	14
1.2. Reclutament i desenvolupament	16
1.2.1. Eines	17
1.2.2. Com es pot atraure els nous professionals?	17
1.3. Retenció	23
1.3.1. Com la cultura impulsa la innovació	23
1.3.2. El paper dels patrocinadors o mentors	24
1.3.3. Compensació i innovació	25
1.3.4. Motivació	26
1.3.5. Retenció dels empleats i taxa de rotació	30
1.3.6. El talent i la crisi del treball	31
1.4. Compromís	33
1.4.1. Compromís dels empleats: un panorama	33
1.4.2. Retenció i compromís	35
1.4.3. Retenció i compromís: la relació i el paper de l'economia	36
1.4.4. Solucions per a la retenció d'empleats i el compromís	37
1.4.5. La funció crítica del líder de primera línia en la retenció i el compromís	39
1.4.6. La nova funció del membre de l'equip en la retenció i compromís	41
1.4.7. Què presagia el futur i què hem de fer	42
1.5. Idees clau de retenció i motivació	43
Bibliografia	49

Introducció

El procés de gestió del talent



1. Eines innovadores en la gestió de persones

Encara que l'avís del sisme que s'acostava va ser realitzat fa més de deu anys per la consultora estratègica McKinsey en parlar de *guerra pel talent*, el tsunami de la crisi actual no està deixant entreveure les dades publicades a *The Academy of Management Journal* sobre la dificultat que estan tenint les empreses per a la retenció dels professionals més valuosos.

Per tant, resulta d'interès màxim per a les empreses analitzar quines eines innovadores en la gestió de persones són les més adequades per potenciar comportaments individuals i organitzacionals, els quals permetin dissenyar i executar un programa que contingui els factors clau que ajudin a diferenciar-se de la competència en l'atracció, desenvolupament, retenció i compromís de l'únic actiu innovador de les organitzacions: el talent de les persones.

La nova Generació Y desitja flexibilitat i busca una feina en la qual desenvolupar-se professionalment i rebre oportunitats d'aprenentatge, amb reptes variats i directius motivadors dels quals puguin aprendre. Per tal d'atraure i retenir individus d'aquest tipus, es necessita una tecnologia moderna per treballar en equip, a distància i de manera flexible, que ajudi a recursos humans a reclutar, seleccionar i desenvolupar els nous talents, amb un focus de negoci en la sostenibilitat i el medi ambient, amb estructures de carrera creades per a ells i amb una organització que posseeixi una línia i imatge de marca atractiva que els enganxi.

Tot l'anterior significa que les organitzacions han de començar a redissenyar tots els seus processos i eines per poder treballar amb els millors en la seva especialitat, proporcionant orientació i tutoria des del primer dia, oferint retroalimentació constant i reconeixement, basant el discurs de lideratge en el compromís sincer, autèntic i recíproc, amb paquets de beneficis que es puguin personalitzar segons les necessitats canviants del moment.

Un estudi realitzat l'any 2004 per Common Purpose va trobar que aquells professionals que no estaven rebent la satisfacció laboral buscada van canviar de feina de manera activa. En els temps que corren, els empresaris s'han d'adaptar a les ambicions dels joves treballadors en general o corren el risc de perdre'ls abans que arribin a trenta anys.

El primer pas per a poder adaptar-se als nous i canviants temps passa per acceptar que hi ha un contracte psicològic diferent, i que no serveix de res intentar buscar «temps passats» per sostenir el nostre punt de vista: l'única apel·lació que la Generació Y entén s'ha de confirmar en el seu propi idioma, és a dir,

una ocupació equilibrada, que permeti aprendre, amb flexibilitat, amb un estil de direcció motivador i una cultura organitzativa alineada amb els valors del segle XXI.

Si l'empresa en qüestió no pot –o no sap– jugar amb aquestes cartes, farà bé en buscar bon recer per aguantar la deserció del seu talent o conscienciar-se de les seves baixes probabilitats d'atraure els millors. Segurament es quedarà sola.

1.1. Pràctiques essencials en la multiplicació del talent

Sembla que cada setmana una nova pràctica de moda és aplicable a l'àrea dels recursos humans, clamant per l'atenció dels directius. Si les empreses amb el millor acompliment financer aconsegueixen aquests resultats no és per anar perseguint modes, sinó per adherir-se a les pràctiques de gestió de persones excel·lents que són tan antigues com el negoci en si. Aquestes pràctiques permeten a les empreses líders crear un «multiplicador de talent», és a dir, generar resultats superiors de les seves forces de treball.

El concepte del multiplicador de talent és fonamental per a l'anatomia de rendiment de l'empresa, que és un dels tres blocs de construcció d'un negoci d'alt rendiment. No obstant això, tot i que els administradors han reconegut des de fa temps aquestes pràctiques com reeixides i fonamentals, molts no les apliquen. Ara, presentem les activitats específiques que constitueixen les pràctiques fortament relacionades amb l'èxit financer i expliquem per què no estan més esteses.

Les cinc pràctiques fonamentals poden ser enunciades en les següents directives simples:

- Alinear les pràctiques de les persones amb les necessitats del negoci.
- Implementar les pràctiques amb execució superior.
- Permetre que els gerents de línia realitzin la gestió del capital humà.
- Executar polítiques clares, justes i coherents.
- Crear un entorn d'intercanvi d'informació.

El poder d'aquestes pràctiques pot no tenir un efecte immediat, o semblar que no té pretensions o des de la infravaloració. No obstant això, aquestes pràctiques fan possibles grans millores en l'acompliment organitzacional, com moltes empreses líders han descobert.

1.1.1. Alinear les pràctiques de les persones amb les necessitats del negoci

És fàcil perdre de vista aquesta veritat fonamental, però les pràctiques del seu capital humà han de ser compatibles amb les necessitats del negoci. Les empreses d'èxit financer asseguren l'alineació, en part per tenir alts executius i líders de recursos humans que treballen junts per establir objectius únics en el capital humà i relacionar-los amb les mesures de l'èxit de l'organització.

Sorprenentment, en gairebé la meitat de les companyies enquestades aquesta configuració d'objectiu comú poques vegades o mai es produeix; en només el 17% de les companyies enquestades els executius van informar que aquesta alineació es presenta amb freqüència. En triar cursos de formació o ajudes de treball per als seus empleats, els executius d'empreses líders també prenen decisions basades en l'impacte en el negoci esperat.

Exemples

Abans de qualsevol programa de formació finançat per l'empresa Capital One –una de les institucions de més ràpid creixement en targetes de crèdit–, un equip d'analistes estudia una àmplia gamma de dades crítiques per assegurar-se que el programa proposat és compatible amb els objectius de l'empresa.

De la mateixa manera, la farmacèutica Merck analitza el retorn de la inversió oferta pels programes de formació específica i optimitza la inversió en els programes els rendiments dels quals són més grans.

A Avaya, un negoci de comunicacions, solucions i serveis de proveïdor líder, els encarregats de triar les iniciatives de formació busquen als quals donen suport a l'estratègia de la companyia en la introducció de productes al mercat més ràpid que els seus competidors. No obstant això, tot i que les recompenses d'aquest enfocament a la formació poden ser substancials, només el 22% de les organitzacions seleccionen serveis d'aprenentatge basats en el seu impacte en el negoci esperat; la resta ho fa tan sols a un grau lleuger o moderat.

Els executius de recursos humans en les millors companyies treballen, estretament, amb els alts directius per predir el nombre d'empleats i el tipus d'habilitats que es necessitarà en el futur, basant-se en l'estratègia de l'organització i les projeccions del negoci. Segons Jeff Mahloch, vicepresident de recursos humans amb Briggs i Stratton, un fabricant líder de motors i generadors d'energia, tal estratègia és una de les coses més útils que RH pot fer per ajudar a generar resultats superiors de la mà d'obra.

1.1.2. Implementar les pràctiques amb execució superior

Després d'haver assegurat que les pràctiques de gestió del capital humà estan sincronitzades amb les necessitats de l'organització, el següent pas és realitzar un seguiment i executar-lo. Una forma d'aconseguir l'execució superior és assegurar-se que existeixen els mitjans per avaluar fins a quin punt processos com ara l'administració, les relacions amb empleats i la gestió estan aplicant els coneixements d'aprenentatge.

Amb els comentaris sobre aquestes mètriques, els empleats poden treballar sobre les millores. Encara que, d'una banda, hi va haver una forta correlació entre el mesurament i la millora dels beneficiosos resultats financers, de l'altra, vam descobrir que poques de les organitzacions estudiades es comprometen, amb regularitat, en el mesurament i millora basats en aquests comentaris; de fet, la meitat dels executius de les organitzacions enquestats van informar que mai o poques vegades es van fer. Només el 15% informa que els seus programes de recursos humans estan quantitativament vinculats a mètriques de rendiment de la mà d'obra.

De fet, el 78% de les organitzacions de l'estudi no tenen cap eina per fer un seguiment i informar de les mètriques de força de treball específiques. Algunes companyies, però, estan liderant el camí. Els serveis professionals Sinclair Knight Merz, per exemple, van utilitzar el marc de desenvolupament de capital humà d'Accenture per avaluar l'efectivitat dels seus processos de gestió de persones i, a continuació, van prendre mesures per millorar-les. Després que el marc va revelar que els empleats en els papers no gerencials eren menys informats sobre els programes de capital humà d'allò que s'esperava, el departament de recursos humans va augmentar immediatament la seva comunicació, en llançar un lloc d'intranet d'aprenentatge i desenvolupament per augmentar la conscienciació dels serveis de recursos humans i fer-los més accessibles.

Altres companyies, com Procter i Gamble i Intel, també regularment miren de mesurar i millorar els processos de capital humà. Procter i Gamble té un grup de vuit persones dedicades al mesurament de recursos humans i, segons el líder de recursos humans Keith Lawrence: «Procter i Gamble recopila i analitza tots els tipus de dades de recursos humans que es pugui imaginar; desenvolupem hipòtesis sobre allò que impulsa el rendiment i provem amb regularitat les nostres hipòtesis perquè puguem treballar contínuament per millorar els resultats de negoci general».

Execució eficaç

Execució eficaç significa també assegurar que tothom qui realitza una activitat donada en la gestió del capital humà –ja sigui en recursos humans o els administradors de línia– té les aptituds pertinents i la formació necessària.

Molts executius de negoci expliquen que, de vegades, el personal de recursos humans, en les seves organitzacions, no té les habilitats i la formació necessària per dissenyar i executar programes de gestió del capital humà amb eficàcia.

Les organitzacions amb els millors resultats financers contracten professionals de recursos humans qualificats o capaciten els treballadors que tenen. De la mateixa manera, les organitzacions que tenen més èxit s'han d'assegurar que,

quan demanen als gerents de línia dur a terme activitats de gestió del capital humà com avaluacions de rendiment o tutoria, armen als administradors amb les eines i habilitats que necessiten per tenir èxit.

En paraules d'un cap d'operacions d'una companyia de productes de consum, «la majoria de la gent no són administradors perquè són bons en els seus llocs de treball funcionals. Molta gent millora de vegades per ser desenvolupadors de la seva gent, però molts no. A la majoria de les organitzacions, mai no donem capacitació eficaç en com fem la banda “suau” de la gestió. Fins i tot en nivells elevats, els executius normalment no saben com donar retroalimentació constructiva, per exemple, als seus propis col·laboradors». Per abordar aquest problema, empreses com Nike han començat a exigir que tots els directors d'EUA estiguin capacitats per oferir assessorament, desenvolupament, gestió i avaluació amb eficàcia als seus empleats.

1.1.3. Els gerents de línia han de gestionar el capital humà

Investigacions publicades en revistes de recursos humans indiquen que els gerents de línia estan cada vegada més involucrats en les tasques de recursos humans tradicionals com ara seleccionar, avaluar i desenvolupar els seus empleats.

Els gerents de línia estan en la millor posició per identificar allò que necessita tant el seu grup (quan es tracta de la selecció d'un empleat) com cada un dels empleats que administren (quan es tracta d'avaluació i desenvolupament).

Es demostra que els administradors més implicats en el desenvolupament de l'empleat, en l'aprenentatge i en les avaluacions de rendiment milloren l'acompliment financer de l'organització. Molts dels empleats en el nostre estudi van dir que els seus caps no participaven activament en el seu desenvolupament. En un 62% de les organitzacions estudiades, la resposta mitjana dels empleats va ser que poques vegades o mai complien amb un assessor de carrera (normalment, un gestor funcional).

Però la situació és molt diferent a les empreses que tenen més èxit financerament, on la majoria dels empleats es reuneixen periòdicament amb consellers de carrera. Els consellers realitzen una avaluació realista de la carrera, són objectius amb el progrés dels empleats i intenten satisfer-los, prenent nota de les activitats de desenvolupament i línies de temps.

De la mateixa manera, en les empreses d'èxit financer de l'estudi, els administradors ajuden els empleats a identificar el seu aprenentatge i les necessitats de formació i, a continuació, els ajuden a elaborar plans d'aprenentatge individuals. Lamentablement, com va ser el cas amb l'assessoria de la carrera pro-

fessional, sorprenentment poques organitzacions tenen gestors que realitzen aquestes activitats: la resposta mitjana dels empleats, en gairebé la meitat de les organitzacions, va ser que els administradors mai o poques vegades ofereixen aquesta orientació.

Els administradors també poden ajudar a augmentar el rendiment de la força de treball de la seva organització en actuar com a mentors.

Tot i que la investigació mostra que la tutoria és particularment important per als candidats de la successió, els executius de recursos humans, en el 76% de les organitzacions de l'estudi, diuen que la successió de candidats reben poca o cap orientació formal. Una responsabilitat tradicional dels directors és la d'establir els criteris que es faran servir per jutjar l'acompliment d'un empleat. En les millors companyies, els gestors no fan aquesta determinació per compte propi; per contra, consulten amb l'empleat, de manera que els criteris resultants són apropiats i individualitzats. I això compensa, perquè els empleats se senten millor en haver de realitzar objectius que són rellevants per als seus treballs, són acceptats i se senten propis, i són assolibles de manera realista.

1.1.4. Executar polítiques justes i consistents

A l'hora de conquerir els cors i les ments dels empleats, una organització necessita establir sentiments de confiança, justos i consistents amb les polítiques i els processos, com molts han assenyalat, per fomentar aquesta confiança. Ser clars i coherents, i executar les polítiques justes sobre tots els empleats pot tenir un major impacte en l'èxit financer que totes les pràctiques que puguem provar. Tal cosa també s'ha establert com un factor d'èxit en altres dominis, a més de la presència de polítiques transparents i conseqüents; és un dels atributs mesurables en gestió de qualitat total¹ i un model de maduresa².

⁽¹⁾TQM, utilitzat per millorar els processos de fabricació.

⁽²⁾Creat per l'Institut d'Enginyeria de Programari a Carnegie Mellon per millorar i perfeccionar els processos de desenvolupament de programari.

Les organitzacions estudiades són millors en l'aplicació d'aquesta pràctica que la resta: el 77% d'elles ha establert polítiques de recursos humans coherents, però encara deixa al 23% amb polítiques poc clares, i moltes altres no han documentat les polítiques que tenen. Això pot fer que els empleats es qüestionin l'equitat bàsica de l'organització.

Un executiu, en una empresa amb un rendiment financer relativament baix, va observar que «llocs de treball similars en diferents unitats de negoci tenen trajectòries professionals diferents i són compensats de manera diferent. Les persones així es poden moure lliurement entre unitats de negocis, de manera que poden guanyar més en la mateixa posició però exercint-la en altres llocs. Això se sent com manifestament injust».

Les empreses d'èxit financer en el nostre estudi també comproven com les seves polítiques es comparen amb les d'altres en la mateixa indústria. Per exemple, aquestes empreses realitzen *benchmark* de les seves recompenses contra estàndards de la indústria i les millors pràctiques. Encara que innombrables estudis han mostrat que els diners per si sols no condueixen a la contractació o al rendiment, si la indemnització dels treballadors no és comparable a la qual es troba en altres organitzacions, es pot sentir que la companyia no és justa i llavors poden desenvolupar ressentiment o iniciar una cerca de feina en un altre lloc.

Cada vegada més, les empreses han d'avaluar no només sous, beneficis i incentius financers –com ara bons i opcions sobre accions–, sinó també altres béns intangibles com l'entorn de treball físic, una cultura solidària i oberta i altres factors que creen un lloc adequat i excitant per treballar.

En moltes empreses d'èxit, com el SAS Institute, una companyia de programari d'anàlisi de negoci, els sous de remuneració són lleugerament inferiors a les taxes de mercat. És possible que els empleats prefereixin aquesta sensació de renunciar a un nivell de certa recompensa financera a canvi de treballar en una empresa la cultura i medi ambient de la qual valoren significativament.

1.1.5. Crear un entorn d'intercanvi d'informació

Les empreses amb uns resultats superiors van promoure l'intercanvi fàcil i obert de la informació i els coneixements. Potser actuant sobre el coneixement dels empleats, es tenen més probabilitats de ser productiu i eficaç si es pot reutilitzar informació o les lliçons apreses dels altres. Les empreses amb bons èxits financers fomenten l'intercanvi, actualitzant regularment les bases de dades que contenen aquesta informació.

Sorprendentment, només el 35% de les organitzacions de l'estudi va aconseguir un moderat èxit en el manteniment dels repositoris de coneixement; el 65% restant mai o poques vegades actualitza els seus sistemes de gestió de coneixements. Un entorn obert d'informació també pot complementar la pràctica de formular les polítiques clares, justes i consistents mitjançant la creació de confiança i un sentit d'equitat organitzacional, amb la consegüent contractació d'empleats i un millor rendiment de la mà d'obra. Si, per exemple, els empleats veuen tots els anuncis de treball que poden sol·licitar –i si són lliures per sol·licitar a aquests llocs de treball– se sentiran més tranquils perquè pensaran que hi ha igualtat d'oportunitats per a tothom.

L'èxit financer en les organitzacions sorgeix de construir una cultura justa i oberta, mitjançant la comunicació dels impactes dels grans canvis organitzacionals com ara les fusions o la reducció de personal, i mitjançant l'establiment de programes per mitigar els efectes negatius sobre la moral i la productivitat.

Tot i la forta vinculació entre la comunicació i els resultats financers, només el 31% de les organitzacions senten que el fet de comunicar i administrar té canvis positius.

Exemple

El proveïdor de programari SAP Amèrica, un dels millors en contractació d'empleats, els gerents del qual són avisats contínuament sobre els canvis en el negoci que podrien afectar els empleats.

La creació de confiança i obertura és una cosa tan simple com tenir el personal disponible per a respondre a les preguntes dels empleats sobre qüestions personals i de treball, o per crear llocs web on els empleats puguin buscar les polítiques i procediments, trobar respostes a preguntes habituals i la informació d'accés sobre programes d'assistència d'empleats (com ara l'accés a un assessor financer). Però el 54% de les empreses de l'estudi diu que ha proporcionat als empleats aquests llocs web, i el 69% informa que té personal que, efectivament, pot respondre a les preguntes de l'empleat.

1.1.6. Obstacles a l'aplicació dels principis esmentats

Durant dècades, els escriptors de gestió ens han parlat de la importància d'aquestes cinc pràctiques de recursos humans, i, en efecte, les investigacions confirmen aquesta importància. No obstant això, tot i el valor d'aquestes pràctiques, poques organitzacions les han dominat. Entrevistes realitzades a més de vuitanta líders d'empresa i recursos humans revelen cinc desafiaments principals per a l'execució eficaç de les mateixes.

Les empreses tracten les inversions en persones com un cost que s'ha de reduir, en lloc de com un actiu que pot tenir un impacte demostrable en el compte de resultats en virtut dels mètodes actuals de comptabilitat i costos de personal, com la formació, el desenvolupament i altres despeses necessàries; moltes de les pràctiques descrites es tracten com a simples costos en el balanç de l'empresa.

A causa que els analistes de les places financeres solen recompensar les empreses per reduir al mínim els costos, als executius de l'empresa els desanima invertir en la seva gent, fins i tot quan saben intuïtivament que poden recuperar aquestes inversions a llarg termini.

Les empreses que inverteixen en els seus professionals argumenten que aquestes inversions donen suport a la salut financera a llarg termini de la seva organització, i també treballen per convèncer la comunitat dels analistes del mèrit d'aquesta perspectiva.

Les empreses tendeixen a pensar que han de dominar totes les pràctiques del capital humà, perquè tenen dificultat per discernir quins són més importants, sense cap manera de jutjar d'on prové la majoria dels resultats de negoci

en relació amb l'impacte de les pràctiques sobre les persones. L'error consisteix a estendre una gran quantitat d'euros d'inversió en una àmplia varietat d'iniciatives de recursos humans, però sense aprofundir-hi. Això pot resultar en una falta de qualitat en algunes de les pràctiques bàsiques i fonamentals, que són les més importants. El més important és prendre les millors decisions d'inversió. Les empreses tendeixen a adoptar pràctiques que són més visibles i fàcils d'implementar i a evitar aquelles que són menys visibles i més difícils d'aplicar.

Algunes organitzacions prefereixen ometre els fonaments en favor de qualsevol cridanera moda a la gestió de persones, com ara recompenses d'opcions sobre accions, acords de treball flexibles o iniciatives d' *e-Learning*. A causa de la novetat de valor de l'última moda i la seva cobertura en la premsa de negocis, moltes organitzacions estan més interessades en això que en les pràctiques més bàsiques; una empresa que adopta la pràctica de moda més recent bé pot ser recompensada en la comunitat empresarial com «un dels millors llocs per treballar».

A més, les pràctiques de moda són sovint més fàcils d'implementar que les pràctiques capitals, que són les quals distingeixen a les empreses d'èxit financer. Això no vol dir que les pràctiques més populars en la gestió de persones no mereixin la pena, però les investigacions indiquen que no han de substituir els seus fonaments bàsics.

Les empreses han estat lluitant en l'anomenada *guerra pel talent* de manera tan dura que, potser, hagin oblidat conrear el talent que ja tenen. Una pràctica de gestió de persones particularment popular va succeir durant l'auge econòmic de finals dels anys noranta, quan es va lluitar a la guerra pel talent competint amb altres companyies per contractar i retenir els empleats més brillants.

Tot i que això té un sentit lògic, especialment en èpoques de gran demanda d'empleats i expansió d'empreses, moltes organitzacions van estar tan atrapades en la contractació que van descuidar les pràctiques de gestió dels empleats que ja tenien en plantilla. I és que els administradors responsables d'implementar moltes de les pràctiques s'enfronten a tanta pressió a curt termini, per «aconseguir els números», que tendeixen a descuidar les seves tasques en la gestió de persones, fins i tot quan les companyies estableixen moltes de les pràctiques de gestió dels individus descrits en aquestes línies, sovint no amb èxit.

De vegades, els gestors no estan entrenats en com utilitzar de forma eficaç les pràctiques; així, un costum orientat a resultats que no recompensa les activitats de desenvolupament de persones també pot impedir que els administradors facin servir, eficaçment, els recursos disponibles per a ells. Un administrador d'una empresa d'alta tecnologia ben conegut pel seu enfocament en el desenvolupament de persones va dir que «hi ha una tensió real entre la nostra cultura orientada cap als resultats, d'una banda i, de l'altra, el departament de

recursos humans en els quals bombardegen amb programes de recursos humans, que se suposa que ens ajuden a ser millors desenvolupadors de persones, perquè se'ns diu que l'èxit de la gestió és la contribució individual del 50% i el desenvolupament de les persones del 50%».

No obstant això, en realitat, això simplement no és el cas. Al final, l'únic que ve recompensat és el rendiment individual –com complir els objectius de vendes o desenvolupar un producte a temps i dins del pressupost–, no gestionar a altres persones amb eficàcia per millorar el seu acompliment. Per tant, cap dels programes de recursos humans intenta empènyer de manera tan potent i, per això, no tendeix a ser molt usat. Les organitzacions que han superat amb èxit aquest obstacle ho han fet per les seves declaracions sobre la importància de les persones amb accions que, veritablement, recompensen als administradors de les activitats de desenvolupament de les persones de suport.

Com que aquests desafiaments d'aplicació efectiva de les cinc pràctiques de recursos humans fonamentals són tan enormes, hi ha una oportunitat real per a les empreses que estiguin disposades a posar-les en pràctica, per aconseguir un avantatge competitiu enfront dels competidors que encara no estan disposats o no són capaços de fer-ho. Els estudis realitzats suggereixen que les empreses que dominen els fonaments bàsics seran recompensades financerament pels seus esforços.

1.2. Reclutament i desenvolupament

El reclutament i la selecció són molt investigats en els cercles acadèmics. Els estudis han demostrat un clar vincle entre una força de treball altament compromesa i els resultats de l'organització, a més de l'estreta relació entre la contractació d'empleats i la satisfacció del client. Però la teoria segueix darrere de la pràctica. Alts nivells de servei al client, normalment, requereixen majors nivells d'autonomia de l'empleat, que al seu torn necessita majors nivells de confiança cap als empleats i compromís en el moment en què l'empleat comet un error que pot portar a una costosa repercussió.

Com Richard Donkin va assenyalar en el seu article del *Financial Times* sobre el reclutament: «Quan l'intent de la contractació no acaba en casament, els nivells de contractació de potencials empleats estan començant a ser percebuts entre alguns inversors com a indicadors importants de la salut financera d'una empresa i la sostenibilitat a llarg termini».

No obstant això, i malgrat l'esforç per contractar els millors, les enquestes diuen que el nivell de compromís dels professionals està en nivells inferiors al 30%, en funció de la mida i sector de competència de l'empresa. Obtenir i mantenir la contractació d'empleats és una inversió a llarg termini, que requereix

reix lideratge sensible i un alt grau de respecte de la motivació individual. De fet, les sol·licituds d'ús de les TI s'estan desplaçant cap al reclutament i la formació.

1.2.1. Eines

- L'ús de la Web 2.0 segueix sent una tecnologia d'adopció primerenca que està mostrant una gran promesa: l'enquesta va veure que les organitzacions que utilitzen xarxes socials per reclutar empleats i usen marques tenien el doble de creixement en vendes que aquelles que no recorrien a aquestes eines. Missatgeria instantània i blocs interns són utilitzats per un terç dels enquestats, i els llocs de xarxes socials i les eines de col·laboració són usats per només el 10%. Més de la meitat dels enquestats no està adoptant aquestes tecnologies (o es troba en procés d'avaluar-les).
- L'externalització selectiva, en lloc de l'externalització de processos de negoci total, encara és l'enfocament que s'està prenent.

1.2.2. Com es pot atraure els nous professionals?

Algunes empreses busquen potenciar la seva «proposta de valor d'ocupació». Les persones amb talent no esperen que cap empresari hagi de desenvolupar les seves capacitats. Ells se sentiran atrets per la possibilitat de capacitació i les oportunitats per aconseguir una major experiència valuosa. Per descomptat, els salaris i beneficis són importants, però el paquet de premis ha d'incloure oportunitats per desenvolupar noves habilitats.

Les persones altament qualificades poden ser atretes per alguns aspectes de la cultura corporativa. Això pot variar segons la ubicació geogràfica. Als Estats Units, per exemple, els empleats estan a la recerca d'assistència sanitària i prestacions de jubilació. A l'Índia, les taxes de creixement de l'empresa i la innovació es consideren més importants.

Hi ha empreses que volen desenvolupar una reputació per tenir empleats feliços i contents, ja que consideren que això els ajudarà a reclutar els millors talents. Això significa que els seus departaments de gestió de recursos humans han de mantenir-se vigilants per conservar als seus empleats lleials i compromesos.

Una combinació d'estratègies i tàctiques realistes permet, a les millors organitzacions, aprofitar els seus punts positius per reclutar els seus potencials empleats i retenir-los en plantilla:

- La primera d'aquestes estratègies està dissenyada per permetre la flexibilitat de les pràctiques de contractació.

- La segona recomana la utilització de tècniques de contractació de tecnologia avançada, com ara aplicacions basades en web i el seguiment de les habilitats en base de dades.
- La tercera afavoreix un compromís de tota l'organització en la contractació de personal qualificat, especialment en tecnologies de la informació.
- La quarta advoca per augmentar el reconeixement dels empleats mitjançant l'ús de bonificacions i gratificacions innovadores.
- La cinquena es recolza en convocatòries per a la formació i el desenvolupament professional, per mitjà de suport financer.
- La sisena analitza la importància del medi ambient i la innovació.
- La setena emfatitza la reputació de la marca al mercat i la seva publicitat i ocupació.

Flexibilitat

És un terme que s'ocupa de la capacitat de l'organització per contractar amb flexibilitat, i el seu enfocament cap a la retenció dels empleats existents. És emprada en termes de retribució variable en funció de les condicions de mercat i d'indemnització a la finalització del contracte, però sempre com una filosofia que té un paper important en qualsevol esforç de reclutament.

L'acompliment i la remuneració basada en el mercat són elements clau quan parlem de llocs de treball molt especialitzats, ja que els professionals volen ser recompensats per les seves habilitats especials o crítiques, i els departaments de recursos humans han de trobar una manera de fer-ho. Molts programes d'èxit empen diferents bons i complexes estratègies de contractació per augmentar la seva flexibilitat.

Els problemes que s'han d'evitar en aquest procés de reclutament són:

- Demorar massa el procés de contractació.
- Regles inflexibles.
- Excés de classificacions o funcionalitats.
- Contractació de professionals que no responen a les necessitats, però que han de cobrir una vacant.

Noves tecnologies

El potencial per a l'ocupació de noves tecnologies requereix, clarament, d'un compromís amb la flexibilitat. Aquesta tecnologia inclou la utilització del web –les aplicacions basades en les vacants d'ocupació dins de l'organització– i el seguiment de les habilitats registrades en base de dades: qüestions de velocitat

de reclutament potencial. Automatitzar el procés de reclutament permet als departaments de recursos humans arribar a un major nombre de sol·licitants, un seguiment de les seves habilitats, i contractar-los més ràpidament.

Moltes organitzacions, als Estats Units, fa més de deu anys que adopten la tecnologia de sol·licitud d'ocupació basada en la web amb resultats enormement positius, en funció del mercat en què competeixen per l'ocupació. Òbviament, es requereix d'una alimentació de dades constant per actualitzar els CV, comptar amb robots de resposta automatitzada i un centre de trucades capaç de donar resposta als potencials empleats. A més, es necessiten sistemes tecnològics integrats, per recollir i guardar les dades d'una manera procedimentada, la qual cosa permeti la seva posterior recuperació de manera útil.

Aquestes aplicacions intel·ligents fan que les organitzacions mantinguin l'índex de talents, al qual es pot accedir més tard, mentre al mateix temps es contracta a una velocitat competitiva.

Altres reclutadors fan servir el web i el correu electrònic perquè els potencials candidats accedeixin al registre de manera confidencial i rebin un correu electrònic de notificació de llocs de treball en l'organització reclutadora. L'ideal és comptar amb un sistema de bases de dades que romangui actiu després del contacte inicial, per a contractacions futures d'ocupació, i que permeti recordar al candidat d'actualitzar-se de tant en tant, de manera que pugui seguir rebent potencials ofertes futures d'ocupació que coincideixin amb els interessos dels candidats. Així mateix, el sistema ha de ser fàcil d'usar per evitar desercions.

Compromís de tota l'organització en el reclutament

Desitjar el compromís de tota l'organització en la contractació del personal qualificat en TI està molt bé, però una altra cosa molt diferent és inculcar aquest desig a tota l'empresa i que, a més, es materialitzi. Tot i això, hi ha eines disponibles i alguns bons exemples de com utilitzar-les. Aquestes eines van des de bons de referència –clarament definits– per a qualsevol tipus de posició o només per a les de més amunt, fins a exemples simples i que són aplicables a qualsevol reclutament en qualsevol lloc de l'organització.

Un dels millors i més difosos mètodes de reclutament en les organitzacions amb baixíssimes taxes de rotació és el de les referències internes per contractar professionals de les TI. És evident que els directius senten que la remissió de candidatures, per part dels empleats existents, és una eina eficaç, però inculcar-lo i difondre'l són figures d'un altre paner. La forma d'incentivar és clau per tenir una pràctica ràpida, eficaç i eficient: l'ocupació d'un bo econòmic és el

més efectiu, per exemple; però també la remuneració en dies de lliure disposició o el pagament d'altres serveis com gaudir de vehicle d'empresa per un període de temps, la qual cosa reflecteix el compromís de tota l'organització.

En qualsevol cas, cal predicar amb l'exemple. Per això, els responsables del grup directiu o del departament de torn impulsen els seus equips, demanant a tots els seus empleats que dediquin un temps de la seva jornada a la contractació. L'índex de rotació, amb aquest tipus d'estímul, sol caure dràsticament.

Reconeixement de l'empleat

El reconeixement de l'empleat té un paper important en la reducció de la taxa de rotació entre els empleats de les TI. La majoria de les vegades, aquest reconeixement es tradueix en una paga monetària, però hi ha formes alternatives per recompensar els bons resultats. Tot i que es pugui considerar els bons en el sentit monetari estricte, es pot fer servir com a recompensa o premi en serveis pel desenvolupament d'habilitats específiques o la realització de projectes amb èxit. A més, fomenta la motivació dels professionals en incentivar-los a l'adquisició d'una nova bateria d'habilitats crítiques.

Un exemple d'eventual programa d'incentius es podria configurar de la següent manera:

- Bonificació per als empleats actuals que fan ús de les TI com habilitats crítiques en el seu entorn de treball de manera satisfactòria. L'import de la prima pot variar en percentatges que arribin tan alts com es vulgui a l'hora d'incentivar l'ús de les TI.
- Adquisició de destreses per a empleats que no tenen les TI com a activitats crítiques, en un percentatge del sou bàsic de l'empleat per a la seva adquisició. Els empleats han de pagar a l'empresa fins al 50% del cost de la formació, si opten per abandonar l'ocupació en un termini de temps pactat.
- Finalització d'un projecte amb impacte elevat en la cadena de valor de l'organització i que suposi un percentatge X del sou bàsic de l'empleat a la seva finalització i una vegada coneguda la seva repercussió en termes de costos, estalvi o ingressos.
- Els bons no tenen per què ser tan tècnics o lucratius. Molts són un gest simbòlic d'agraïment a un empleat que ha aportat alguna cosa especial a l'organització, encara que sense cap dubte la participació dels empleats és de molt menor calat.

Adquisició d'habilitats i formació

La força de treball centrada en les tecnologies de la informació és una de les habilitats motor en les ocupacions de valor afegit. Els empresaris estan recorrent cada vegada més al personal intern, en constatar que tenen recursos sense explotar, en un intent de reunir les competències necessàries. La formació professional també pot servir com un dispositiu eficaç de reclutament per als departaments de TI. Molts empleats potencials valoren l'existència de plans de formació clars, continuats, flexibles i actualitzats que permeten als ocupadors usar-los en lloc dels incentius monetaris, mentre que al mateix temps es manté una base de coneixements que beneficia tota l'organització.

Els gerents de tecnologia de les organitzacions citen, com a motius principals, l'accés a tecnologia d'última generació i a les oportunitats de capaciació –o la manca d'ella– perquè els empleats de les seves àrees abandonin l'organització. La compensació no apareix entre els deu primers motius. Aquests resultats indiquen que l'entrenament i l'exposició a les noves tecnologies no substitueixen la compensació en la ment de l'empleat, però també indiquen el pes de les dues coses a l'hora de dissenyar incentius per atreure i retenir els professionals de les TI.

Les organitzacions de primer nivell coneixen i reconeixen aquest recurs. Els estudis indiquen que empreses com Cisco Systems són objecte d'aquesta inversió en la formació d'habilitats empresarials, i que van gastar més de quinze mil milions de dòlars entre els anys 1999 i 2006 només per mantenir el seu nivell actual de retenció del talent, segons l'Associació de Tecnologies de la Informació dels Estats Units. Els estudis indiquen que els programes de capaciació han d'incloure alguns elements de base: en funció del nivell de capaciació dels destinataris, els programes han de contenir elements que encaixin amb les necessitats dels empleats, pràctics i clars, amb una estructura flexible i actualitzats.

Medi i innovació

L'aspecte menys estudiat fins al moment, en l'atracció de potencials professionals cap a les organitzacions, és l'impacte que té la relació organització/medi. D'una banda, tothom vol treballar en un entorn atractiu, interessant i innovador. Per l'altra, ningú no ha definit exactament què significa això. Per a alguns, «medi» és una declaració sobre els elements de retenció que acabem de nomenar; per a altres, una declaració sobre l'aparença física d'un espai de treball real.

A l'efecte d'aquest mòdul, el medi és un calaix de sastre per als programes innovadors que fan que l'ocupació sigui millor. En aquest sentit, cal dir que moltes empreses estan començant a adoptar el teletreball com un recurs per reduir l'estrès en la vida dels seus empleats. Es tracta, simplement, d'«avantatges» que fan que el món laboral sigui una mica més agradable.

El teletreball constitueix una alternativa atractiva als desplaçaments físics. La proliferació de la tecnologia, la major capacitat dels empleats, l'increment dels treballs amb fort component tecnològic i el major valor afegit que proporcionen les TI permeten l'increment del nombre de llocs de treball amb accés remot. No obstant això, algunes organitzacions estan mirant d'evitar-ho per por a una reducció de la productivitat i de la formalitat en el treball.

En l'esperit del teletreball, hi ha la flexibilitat de treballar quan i com es vulgui, amb connexió 24 hores, és a dir, sempre. L'estalvi de costos de desplaçament, lloguer d'espai físic per a empleats i altres despeses generals compensen els costos d'instal·lacions i servidors més potents per, d'aquesta manera, donar servei als teletreballadors.

Per aconseguir atreure el talent cap a la zona geogràfica de la seu central, algunes organitzacions advoquen per estratègies de préstecs per reubicar els seus potencials empleats amb habilitats crítiques, confeccionant programes a la seva mida. Les estratègies innovadores de retenció poden arribar a ser múltiples i tan innovadores i creatives com es vulgui. Algunes organitzacions ofereixen ajudes per a ser gastades en elements culturals o de marcat caràcter social: programes per al rentat de vehicles o canvi d'oli. Aquests programes poden semblar una frivolidat, però proporcionen un sentit especial de gaudi i de pertinença a l'empresa.

Publicitat de marca

Totes les tàctiques de contractació i retenció innovadores no tenen el menor impacte si no són adequadament publicitades. És fonamental que, després de la creació de qualsevol dels programes anteriors, la informació estigui disponible per a tots els potencials professionals en recerca activa o passiva. Hi ha molt espai per a la innovació en aquest camp, més enllà de la simple publicació de la informació sobre les ofertes de treball a les pàgines web i borses de treball de tercers. A part de la importància de l'ús de la tecnologia descrit anteriorment, les empreses també han de mirar d'arribar a les persones que no busquen activament ocupació en aquesta organització.

Les empreses que busquin competir per atraure els millors en el seu mercat han d'incloure aspectes que incloguin entreteniment, activitats a l'aire lliure i un ambient cosmopolita. Així mateix, han de mostrar la seva cara més amable amb campanyes de *branding* que ajudin a l'associació d'elements motivadors d'entusiasme i excel·lència.

1.3. Retenció

1.3.1. Com la cultura impulsa la innovació

La investigació sobre la creativitat en les organitzacions apunta moltes característiques de la cultura organitzativa que tenen algunes empreses i que se sap que donen suport a la innovació. Moltes persones són encoratjades a «prendre's el seu temps per pensar» perquè puguin explorar idees fora del seu compromís diari.

L'organització està dissenyada per facilitar les relacions de molts dels seus professionals de manera intensa. Aquesta és una de les moltes contradiccions aparents –o polaritats– que contribueixen a la tensió creativa de l'empresa. De fet, en algunes empreses hi ha una autèntica «malla» de relacions, sense importar la jerarquia o autoritat. A més, els empleats no només treballen junts, sinó que mengen a la mateixa taula o comparteixen una sessió d'esport després de les hores de treball. Aquesta inversió, és clar, facilita estretes relacions personals.

La primerenca experiència de treballar estretament amb altres companys crea la mentalitat que totes les contribucions són valuoses; hi ha un enriquiment recíproc i tots els tipus d'empreses associades són essencials per assolir els objectius de l'organització.

Les fronteres poroses entre associats de moltes professions i visions es tradueixen en un ampli accés a estimulants i noves idees, i a una assistència generosa amb el desenvolupament d'aquestes idees.

L'autodirecció, dins d'una estructura de petits equips, permet assolir els objectius de negoci en estar aquests organitzats al voltant d'una oportunitat. La rendició de comptes a un equip, en lloc de a un únic gerent, requereix que els companys busquin i considerin, de forma continuada, la possibilitat de diferents punts de vista i interessos.

El biaix de la companyia és cap a la complexitat i diversitat de pensament, que manté a l'organització més dinàmica, àgil i sensible a les possibilitats. Aquesta complexitat pot ser un repte atractiu per als socis individuals, perquè no hi ha gerents controladors i s'espera dels professionals que sàpiguen equilibrar la seva autonomia personal amb la responsabilitat individual. Aquest equilibri d'autonomia i responsabilitat és un altre dels molts factors que ajuden a participar en l'organització més eficaçment. La quantitat òptima d'autonomia per a un individu podria ser considerada no massa estructurada o restringir massa la llibertat per a altres.

Un altre detall anhelat és l'equilibri entre el temps que els empleats ocupen en requeriments coneguts de negoci davant de l'experiment amb possibles noves formes de creació de valor. Per exemple, un líder de negocis amb sensació d'urgència necessita resoldre un problema d'un client ràpidament, i podria competir per «l'espai de la ment» d'un innovador l'atenció del qual es concentra en interessants possibilitats futures que ell ha descobert per a aquest client en el laboratori.

Aquest desafiament és també una expectativa que els professionals han d'equilibrar per salvaguardar la salut de l'empresa: és la gestió de les «polaritats», que poden ser contradictòries ocasionalment, però no reduïdes o resoltes, i sí administrades o equilibrades. Aquest acte d'equilibri es pot fer per equilibrar els esforços cap a la rendibilitat o el creixement, i ser experimentat personalment, com el precari equilibri entre la quantitat òptima de desafiament enfront de la quantitat de suport que una empresa realitza quan ha de mantenir els seus compromisos.

Mentre que alguns professionals prosperen en el desafiament, altres necessiten majors graus de confiança o suport. Una característica essencial de la cultura que ajuda els empleats a mantenir el seu equilibri, en aquest entorn de complexitat –i de vegades competint pels recursos–, és una funció anomenada «patrocini».

1.3.2. El paper dels patrocinatoros o mentors

Els estudis confirmen que el paper de patrocinator és fonamental per donar suport a les organitzacions més innovadores. En elles, cada professional disposa d'un patrocinator: el director general té un patrocinator i el recentment incorporat té un altre. Tots ells s'assignen per ajudar-los per mitjà de qualsevol de les fases de desenvolupament, aprenent sobre les seves necessitats personals de suport perquè puguin elegir el seu propi patrocinator en el futur. El patrocinator és un professional que assumeix un compromís formal per portar a l'èxit a un altre professional; un compromís que és essencial per al triomf de cada professional i de l'empresa.

El patrocini

El patrocini és una funció de desenvolupament i innovació que serveix per informar els patrocinatoros sobre com estan orquestrades les oportunitats per a la seva carrera i aprendre moltes de les seves habilitats essencials.

L'informe dels patrocinatoros és una manera de quadrar les necessitats úniques dels professionals –buscant el seu propi aprenentatge– i el desenvolupament en projectes que es requereixen per aprendre i dominar aquests temes. A més

de coordinar el desenvolupament d'innovadors, els patrocinadors també brinden «cobertura aèria». Vigorosament advoquen pel temps, els recursos i les oportunitats perquè els innovadors treballin en projectes de valor encara per demostrar. Proporcionen protecció per l'innovador quan els directius volen tota l'atenció sobre les necessitats conegudes, en lloc d'experimentar sobre possibles noves solucions. Aquesta activitat sovint exigeix del patrocinador el fet de posar la seva pròpia credibilitat en la línia, cosa que pot ser arriscat, quan l'innovador i patrocinador veuen el potencial d'una nova idea a llarg termini, abans que es pugui demostrar als altres.

A part de la seva credibilitat personal, els patrocinadors també «presten» les seves xarxes socials. El suport per a la generació d'idees i la seva aplicació ve gràcies a les relacions en tota l'empresa; per la seva banda, els innovadors experimentats diuen com els seus patrocinadors els prestaran la seva credibilitat i les seves xarxes fins que els innovadors mateixos poden construir les seves pròpies. Aquest ajut és essencial quan un innovador molt tècnic és desafiat pels rigorosos requisits interpersonals per influenciar en la construcció de relacions en la cultura de les empreses innovadores.

Els patrocinadors també carreguen amb la garantia que els patrocinats rebin un tracte just, i això representa desafiaments únics per als patrocinadors innovadors. Per definició, els innovadors sovint pertorben la comoditat i continuïtat d'una altra persona. La introducció de productes i processos que requereixen canvis en cada procés sol ser alguna cosa valuosa per a l'organització. Sovint, hi ha un desfasament entre la introducció d'una idea i la percepció del seu valor. El patrocinador s'erigeix com a defensor de la innovació per garantir a l'individu que és compatible amb els recursos, oportunitats, protecció i recompenses en aquest període incert quan el valor de la seva contribució no és sempre reconegut. Sense l'ajuda d'un patrocinador, la complexitat de l'entorn en aquest tipus d'organitzacions pot confondre als professionals innovadors. Mentre que l'oportunitat de treballar en un problema difícil és molt motivador, els individus varien en la seva experiència a l'hora de jutjar si el desafiament és massa gran, la qual cosa pot ser contraproductiu. Cal valorar la quantitat d'autonomia individual que es concedeix, buscant l'equilibri entre el lliurament d'allò que necessita ara el negoci i el fet d'explorar allò que podria desenvolupar el negoci per al futur.

1.3.3. Compensació i innovació

La correlació positiva entre una indemnització justa i el rendiment va ser empíricament establert per diversos investigadors. No obstant això, la tasca en curs segueix sobre la relació entre l'esperit emprenedor dels individus dins de les grans organitzacions i el rendiment empresarial. En aquest context, molts afavoreixen els processos clars, de conformitat amb els procediments operatius estàndard i l'afecció a la política de l'empresa. Altres creuen en la flexibilitat, la cultura oberta i l'acceptació de comportaments empresarials fins i tot dins

Referència bibliogràfica

Storey, 2007; Milkovich i Newman, 1987; Marchington i Wilkinson, 2008.

de les empreses grans ja establertes. La lògica és que la satisfacció en el treball depèn en gran part de la possible llibertat per actuar, que al seu torn va ser l'element trobat per ser positivament relacionat amb el rendiment general.

Els estudis anteriors analitzen l'ambient de treball, els sistemes de gestió i comportaments en la satisfacció dels empleats, sense posar l'accent en l'efecte de diversos factors exògens. La satisfacció es veu afectada per elements de motivació positius com l'assoliment, el reconeixement, el tipus de treball en si mateix, la responsabilitat i l'avanç, mentre que l'empleat descontent es veu afectat per factors «d'higiene» com ara els companys de treball, la política d'empresa, les condicions laborals i la vida personal. Qüestions personals, la situació familiar i aspectes similars també afecten la satisfacció dels empleats, amb independència de les condicions d'ocupació, i poden causar inestabilitat en els comportaments.

La capacitat d'actuar d'una manera empresarial, prenent accions audaces i contribuint a la innovació, està directament relacionada amb els dos factors: factors de motivació i d'higiene. Les cultures de gestió que fomenten l'esperit empresarial proporcionen un clima propici per a la innovació: mostren preocupació pel desenvolupament personal i professional i, en general, estan correlacionats amb l'acompliment organitzacional³. Tenint en compte la major part de les gratificacions addicionals que els directors afirmen oferir als empleats, la investigació exploratòria va mostrar que la indemnització és la forma més tangible de comptar amb l'empleat, és a dir, és una manera de dir-li que se li agraeix la seva contribució. La remuneració basada en el rendiment reforça la influència dels gerents de la línia. El vincle entre el rendiment i la recompensa ha de ser directe, tal com s'il·lustra en la literatura⁴ per mitjà d'un cos d'investigació.

1.3.4. Motivació

Les empreses a tot el món estan retallant els seus programes d'incentiu financer, però poques han utilitzat altres maneres de reforçar al talent inspirador. Nombrosos estudis han arribat a la conclusió que, per a les persones amb salaris satisfactoris, alguns factors de motivació no financers són més efectius que uns diners extres en el foment de la contractació de treballadors a llarg termini en la majoria dels sectors, les funcions de treball i els contextos de negoci. Moltes recompenses financeres generen un augment a curt termini de l'energia, que poden afegir conseqüències no desitjades. De fet, la crisi econòmica, amb el seu imperatiu per reduir els costos i un equilibri entre rendiment a curt i a llarg termini amb eficàcia, dona als líders empresarials una gran oportunitat per reavaluar la combinació d'incentius financers i no financers que els serveixi millor, durant i més enllà de la recessió, a les seves empreses.

Referència bibliogràfica

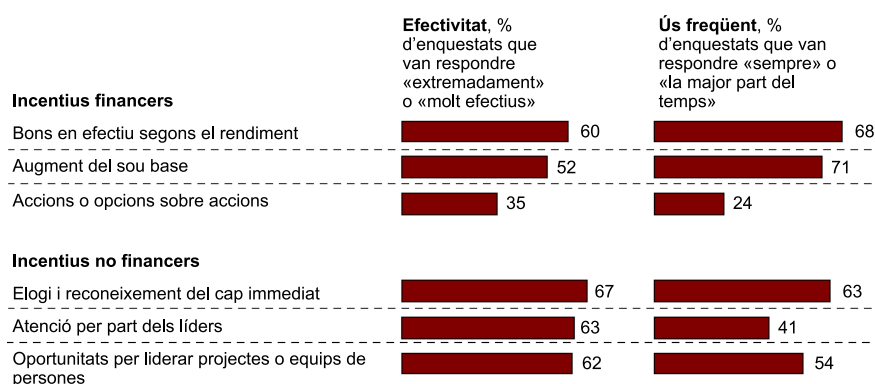
Hertzberg, 1966; Hofer-Alfeis, 2008.

⁽³⁾Hofstede, 1991; Hill i Stewart, 2007.

⁽⁴⁾Armstrong, 2002; Brown, 2000; Suff, 2001; Boyatzis, 1982; Kessler, 2007.

Un informe de la consultora McKinsey (2009) subratlla que hi ha tres factors de motivació no financera: elogis dels gestors immediats, l'atenció de lideratge (per exemple, les converses cara a cara) i una oportunitat per liderar projectes o les forces de tasca, com a factors de motivació efectius, més que els tres incentius financers de més alt *rating*: bons, major sou bàsic i material o les opcions sobre accions en efectiu. Els factors no financers de motivació tenen un paper crític a l'hora de fer que els empleats se sentin valuosos a les empreses: que es prengui seriosament el seu benestar i que es creïn opcions per al creixement de la seva carrera. Aquests temes es repeteixen a la majoria dels estudis sobre les formes de motivació i contractació a empleats. No podia haver un millor moment per reforçar més els enfocaments rendibles.

Enquesta global McKinsey de juny del 2009 sobre 1047 executius, directors i treballadors de diversos sectors.



Font: enquesta global McKinsey de juny del 2009 sobre 1047 executius, directors i treballadors de diversos sectors

La funció tradicional dels diners com el factor de motivació dominant està sota la pressió de la disminució dels ingressos corporatius, la caiguda dels mercats borsaris i l'augment d'escrutini per part dels reguladors, activistes d'accionistes i el públic en general. Les entrevistes en profunditat amb els directors de recursos humans suggereixen que moltes empreses han reduït les despeses de remuneració en un 15% o més. La motivació dels empleats ha baixat en gairebé la meitat en totes les empreses, d'acord amb un altre informe de McKinsey, en un moment en el qual les empreses necessiten líders compromesos i altres empleats disposats a anar més enllà de les expectatives inicials.

Mantenir el talent

Les organitzacions s'enfronten al desafiament de mantenir a persones amb talent enmig d'acomiadaments que tendeixen a augmentar la rotació voluntària en el mig termini. Sovint, els millors «intèrprets» són els primers que marxen.

La gestió del talent és una variable crítica per reclutar nous professionals –per exemple, des del sector financer– que han estat acomiadats dels seus treballs o se senten desencantats amb ells.

No obstant això, mentre que el 70% de les organitzacions han ajustat els seus programes de recompensa i motivació durant els últims dotze mesos o planejen fer-ho, relativament pocs han anat més enllà de la gestió directa dels costos. Dos terços dels executius enquestats per McKinsey van citar la reducció de costos com una de les tres principals raons per als canvis. De fet, els canvis realitzats en el 27% dels casos van ser per augmentar la motivació dels empleats, i només el 9% tenia l'objectiu d'atraure nous talents. Les diferències regionals van ser impressionants. El 45% dels enquestats en el desenvolupament dels mercats, on les economies han demostrat ser més robustes, ha citat la motivació dels empleats com una raó clau per modificar els incentius, en comparació amb el 19% als Estats Units i Europa occidental, on la crisi també impera. Tot i que la dependència general d'incentius financers va caure en els últims dotze mesos, un nombre de companyies va reduir el seu ús, i també va passar amb els incentius no financers.

Per què moltes organitzacions no han fet més ús de factors de motivació no financers rendibles en un moment en què és difícil trobar diners en efectiu? Una raó pot ser que molts executius dubten a desafiar la saviesa tradicional de gestió: els diners són allò que realment compta. Mentre que els executius mateixos poden estar igualment influenciats per altres coses, pensen que els bons són l'incentiu dominant per a la majoria de les persones. «Els administradors veuen la motivació en termes de la mida de la compensació», va explicar un director de recursos humans de la indústria de serveis financers. Una altra raó és, probablement, que els arguments no financers per motivar la gent, en general, requereixen més temps i compromís per part dels directius. De fet, els executius de RH es tendeixen a «amagar» a les seves oficines, reflectint la incertesa sobre la situació actual i les perspectives.

Aquesta manca d'interacció entre els gerents i el seu personal crea un perjudicial ambient de compromís de cara a l'empleat. Algunes companyies, però, estan treballant per entendre què motiva els empleats i actuar sobre les seves conclusions. Una companyia farmacèutica global va realitzar un estudi que va mostrar que, en alguns països, els empleats van posar l'accent en el paper de lideratge sènior; en d'altres, en la funció de la responsabilitat social. La companyia ara està augmentant el pes de les mètriques de contractació en el seu quadre de comandament de gestió, pel que són vistos com a objectius de rendiment centrals.

Una empresa de biotecnologia ha reformulat la qüestió dels incentius posant el focus en el «reconeixement» en lloc de fer-ho a la «recompensa», per tal d'inspirar una discussió més reflexiva sobre el que motiva les persones. Els principals factors de motivació no financers ofereixen una primera orientació

sobre on es podria centrar la gestió. Els directors de recursos humans posen l'atenció de lideratge com una forma de senyal de la importància de conservar el talent superior.

Exemples

Quan el CEO d'una companyia farmacèutica global va dissenyar l'estratègia institucional d'aquest any, va convocar diversos grups de treball dels directors amb més talent per generar idees sobre com crear més valor per al negoci.

Amb els mateixos objectius, una empresa líder de begudes va demanar a cada membre del comitè executiu que es reunís amb les persones crítiques dels seus propis grups de producte. «Les reunions cara a cara entre el personal i els líders són enormement motivacionals», va explicar un director de recursos humans d'una empresa de mineria i materials bàsics. «Fan que les persones se sentin valorades durant aquests temps difícils», ha afegit. Per contra, els enquestats van assenyalar esdeveniments de reunió a gran escala com un dels menys eficaços factors de motivació, juntament amb els parcialment remunerats permisos, programes de formació i acords de treball flexibles.

Mentre que la comunicació és una variable crítica, l'oportunitat de liderar projectes és un factor de motivació que només la meitat de les empreses en l'esmentada enquesta utilitza amb freqüència, encara que aquesta és una forma especialment poderosa d'inspirar els empleats per fer una contribució forta en un moment difícil. Aquestes oportunitats també desenvolupen les seves capacitats de lideratge, amb beneficis a llarg termini per a l'organització.

Exemples

Un director de recursos humans d'una de les empreses de la indústria de materials bàsics va explicar que la participació en projectes especials «fa que les persones se sentin com a part de la resposta i el futur per part de l'empresa».

Una empresa líder de la indústria de begudes, per exemple, va seleccionar a trenta gerents d'alt potencial per participar en un programa de lideratge, i va crear una sèrie de projectes dissenyat i dirigit pels participants. «Ara és el moment per nedar contra corrent i invertir més en les nostres persones amb alt potencial», va dir el director de recursos humans en iniciar-se el programa d'aquest any.

Amb el retorn de la rendibilitat a alguns sectors i zones geogràfiques, s'aprecien clars signes que els bons estan tornant: per exemple, el 28% dels nostres enquestats diu que les seves empreses introduiran incentius financers l'any que ve. Aquestes recompenses certament tenen un paper important per exercir, i els líders d'empreses farien bé en tenir en compte les lliçons de la crisi i buscar millors maneres per participar i inspirar els empleats. Una estratègia de talent que emfatitza l'ús freqüent dels adequats factors de motivació no financers beneficiaria la majoria de les empreses en temps difícils. En actuar ara, es podria sortir de la recessió de manera més forta.

A mesura que avança el segle XXI, des del punt de vista d'una creixent presa de consciència demogràfica, es va creant una urgència més gran per als professionals de recursos humans a l'hora de prestar més atenció i energia en retenir els empleats amb talent i mantenir-los activament en el seu treball.

Estan sorgint noves estratègies que van més enllà de les solucions tradicionals, on la retenció dels empleats és la clau de l'èxit i el compromís de l'empleat té un pes semblant.

Els directors generals de totes les companyies de més ràpid creixement citen, aclaparadorament, la retenció dels treballadors clau⁵ com el factor més crític per planificar els pròxims anys. De la mateixa manera, la prioritat número u en el programa de recursos humans segueix sent atreure i retenir el talent clau⁶. O, dit d'una altra manera, entre tots els factors que podrien influir en l'eficàcia de les organitzacions en el futur, el conductor més important és el talent⁷.

⁽⁵⁾Pricewaterhouse Coopers, 2004.

⁽⁶⁾Towers Perrin, 2004.

⁽⁷⁾Buckingham i Vosburgh, 2001.

El problema –per sota de la superfície– no són els llocs de treball: és el creixent reconeixement que els líders corporatius sí hagin abusat dels empleats durant els moments dolents i que, quan la recuperació de l'ocupació es produeixi, les empreses patiran un tsunami similar al de la deserció dels empleats. La interrupció serà enorme, i els costos, astronòmics.

La manca de compromís té greus conseqüències per a l'economia. Per exemple, al Regne Unit, el cost de la retirada es calcula en milers de milions de lliures. En l'economia nord-americana s'estima que només funcionen els empleats de manera eficient en el 30% dels casos, a causa de la falta de compromís.

Referència bibliogràfica

Bates, 2004.

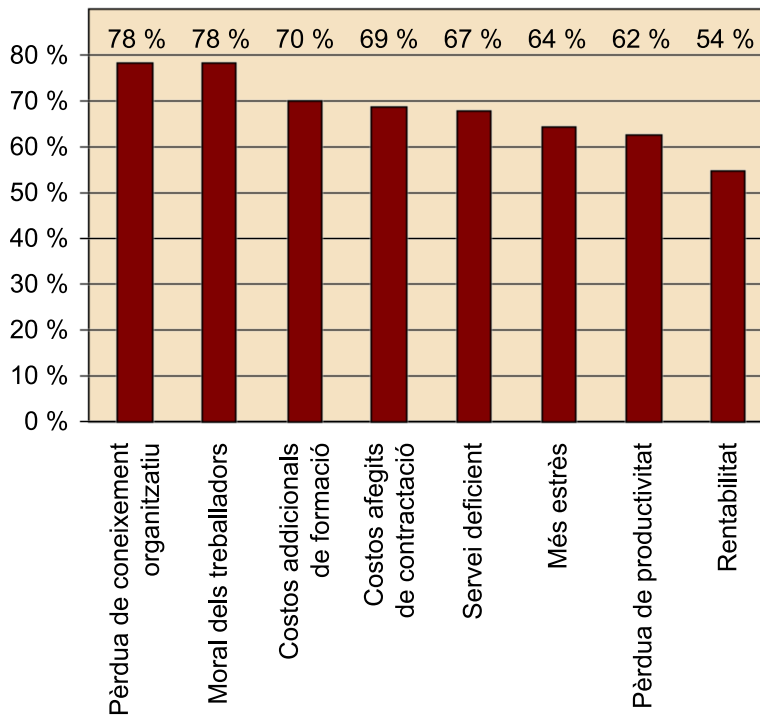
1.3.5. Retenció dels empleats i taxa de rotació

La retenció de l'empleat es pot definir com l'esforç d'un ocupador per mantenir els treballadors adequats per tal de complir els objectius de negoci. La rotació, en canvi, és la més utilitzada per descriure la pèrdua imprevista dels treballadors que abandonen voluntàriament i als quals els ocupadors preferien mantenir. En termes estadístics, el mesurament de la rotació d'empleats és relativament senzilla i es realitza un seguiment per la majoria de les organitzacions. En un estudi⁸ de 351 empreses que representen una àmplia gamma de mides i sectors, el 87% va reportar que la rotació era una de les qüestions sobre les quals la direcció general de l'empresa volia treballar.

⁽⁸⁾TalentKeepers Research Report, 2004.

PRESENTACIÓ I

Factors organitzatius més afectats per la facturació



Font: TalentKeepers, 2004

Les empreses solen iniciar la rotació dels empleats que tenen un rendiment pobre, violen polítiques de l'empresa, participen en activitats il·legals i similars, però és la rotació no planificada i voluntària la qual les empreses s'esforcen per controlar, perquè està associada amb alts costos laborals, pèrdua d'habilitats i coneixement de l'empresa, baixa moral, pobra satisfacció del client i consegüents pèrdues financeres⁹. Terminacions laborals involuntàries, com els acomiadaments en resposta a les estratègies de canvi o les condicions de negocis, es veuen adequades i necessàries pràctiques de gestió i, generalment, no es consideren part dels esforços d'una organització per controlar la rotació no desitjada. No obstant això, aquests moviments tenen, sens dubte, un impacte directe en l'organització de la cultura i la moral, i poden contribuir a la sortida no planificada dels empleats amb talent.

⁽⁹⁾Hay Group, 2001.

1.3.6. El talent i la crisi del treball

Avui en dia, una confluència de forces fa que el problema de la retenció del talent sigui d'importància crítica. L'Oficina d'Estadístiques Laborals dels projectes dona una escassetat de mà d'obra de deu milions de treballadors en l'any 2008. Dades proporcionades per la corporació South¹⁰ mostren que el creixement de la força laboral nord-americana s'ha alentit en els últims vint anys.

⁽¹⁰⁾Karoly i Panis, 2004.

Això, juntament amb els canvis a les característiques de l'edat de la força laboral, representa importants desafiaments en els Estats Units i la resta de països desenvolupats.

Un factor important és que la generació del *baby-boom* està començant a jubilar-se. El 1964, el percentatge de nens a la població menor de divuit anys va ser del 36%. El 1999, aquesta xifra va baixar al 26% i seguirà caient fins, almenys, el 2020. A l'altre extrem de la corba de població, com l'edat dels *boomers*, la proporció de la població major de seixanta-cinc anys es projecta en un augment del 20% en el 2030. Simplement, no hi ha prou treballadors darrere del *boom* en el subministrament de mà d'obra per cobrir els seus llocs de treball¹¹. I l'escassetat de mà d'obra arribarà molt aviat, si no està ja aquí.

(11) Brock, 2003.

L'impacte se sentirà també a tot el món. L'escassetat de mà d'obra en tots els països industrials serà un obstacle per al creixement econòmic¹². En una escala global, «les grans crisis socials del segle XXI seran el subproducte de la escassetat de mà d'obra¹³».

(12) Hewitt, 2002.

(13) Hewitt, 2001.

Exemples

Per mantenir els nivells actuals de força de treball, cada dona a Europa necessita una mitjana de 2,1 fills; en l'actualitat, aquesta mitjana és de 1,2 (Whiteford, 2004).

A la Xina, neixen nens molt per sota del ritme necessari per mantenir la població del país; la taxa requerida és de 2,1 fills per dona, en comparació de la taxa real d'1,3 a 1,8 fills (Kahn, 2004). En tan sols deu anys, la població activa a la Xina començarà a reduir-se (Jackson i Howe, 2004).

L'any 2028, el 71% dels alemanys estaran jubilats (Sandín, 2003).

Mirant específicament l'escassetat de talent, per exemple, en els treballadors qualificats, l'escassetat serà fins i tot més pronunciada. A més, la globalització de la força laboral està donant lloc a una major necessitat de competir amb eficàcia contra els competidors a la batalla pel talent¹⁴. A mesura que l'economia millori, hi ha indicis que els empleats s'aniran en massa: «Sembla que cada home, dona i nen està a punt per deixar el seu treball actual a la primera oportunitat¹⁵».

(14) Grantham, 2003; Patel, 2002.

(15) Sullivan, 2003.

En resum, la bomba de temps demogràfica impulsada per l'envelliment dels *baby-boomers* no és una endevinació estadística, sinó un fet actuarial. Qualsevol tipus de projecció demogràfica, en relació amb les persones que ja han nascut, és notòriament exacte. Com va dir l'exsecretari del Tresor dels Estats Units i professor de Harvard, Larry Summers, aquestes projeccions són «gairebé inevitables¹⁶». En termes de costos de rotació, és una qüestió preocupant i de llarg abast. Molt més que en el passat, aquests costos s'estan quantificant. Així, per exemple:

(16) Kaihla, 2003.

- Els costos de la rotació de l'economia nord-americana s'han estimat en cinc mil milions de dòlars anuals (*Journal of Business Strategy*, 2003).

- Els resultats de la rotació en reducció dels ingressos i preus de les accions han estat documentats per reduir, en una mitjana del 38%, com a resultat de la rotació dels empleats (Sibson, 2000).
- No només la retenció pateix pels costos de facturació i disminució de la productivitat; també es correlaciona amb l'alta fidelitat dels clients i una major rendibilitat (Dresang, 2002).

La rotació, doncs, té un impacte enorme en les empreses i l'economia en el seu conjunt.

1.4. Compromís

1.4.1. Compromís dels empleats: un panorama

Juntament amb la retenció d'empleats, el compromís de l'empleat s'està convertint en un dels majors reptes de les organitzacions en aquesta dècada. Una definició bastant descriptiva de compromís és «portar l'esforç discrecional de treball, en forma de temps extra, d'intel·ligència i energia¹⁷».

(17) Towers Perrin, 2003.

La noció de compromís, de la mateixa manera que moltes construccions psicològiques, és fàcil d'entendre però més difícil de definir i mesurar. Altres definicions de compromís inclouen components cognitius, afectius i conductuals. Per exemple, els components emocionals o les creences, com les sensacions dels empleats sobre el seu ocupador, els seus líders, les condicions de treball i els elements de comportament –les mesures de la intenció d'actuar de certa manera, les habilitats que decideixin fer valer, de fer un esforç «extra»– sovint s'inclouen en les mesures de compromís dels empleats.

El compromís dels empleats té les seves arrels en l'obra clàssica de la motivació de l'empleat, en forma de motivació intrínseca¹⁸. «La motivació intrínseca es diu que existeix quan la conducta es realitza per si mateixa en lloc d'obtenir els materials o reforços socials¹⁹». Encara que Deming ha col·locat un gran pes en el sistema, també va reconèixer el paper fonamental de la motivació intrínseca i la necessitat de contractar els treballadors per compromís per exercir el seu treball²⁰.

(18) Maslow, 1943; Blanco, 1959; McGregor, 1960; Herzberg, 1966; Alderfer, 1969.

(19) Bateman i Crant, 2003.

(20) Deming, 1993; Behavioral Science Technology, 1999.

El compromís dels empleats està fortament lligat a la tasca dels teòrics de la motivació clàssica i dels investigadors.

El seu compromís també ha estat lligat directament al rendiment del negoci financer. Per exemple, en un estudi amb dades de més de 360.000 empleats de quaranta-una empreses, es descriu el descens de compromís global amb una pèrdua del 2,01% i del marge d'explotació en el 1,38% en un període de tres

(21) Bates, 2004.

anys. Durant aquest mateix període, les empreses d'alt compromís van pujar, en un 3,74%, el marge d'explotació, i en un 2,06% el marge de benefici net. Altres investigacions han demostrat la relació del compromís de l'empleat amb la fidelitat del client, és a dir, la voluntat de fer compres repetides i recomanar la botiga als seus amics²¹.

En un estudi de les funcions de recursos humans compromesos, els enquestats de recursos humans –professionals que treballen en una funció de recursos humans– semblen posar més èmfasi en millorar la forma de treballar per mitjà de la tecnologia i el procés de redisseny en comparació dels seus col·legues en una funció de recursos humans sense compromís. També donen un major valor a quina feina s'exerceix, basant-se en els perfils personals i les competències.

S'estima que el 75% de la força laboral de la majoria de les empreses no està plenament compromesa en el treball²². El percentatge i el cost dels empleats desactivats estan en augment²³. Dos exemples d'això són el Regne Unit i Singapur:

(22)Loehr i Groppe, 2004.

(23)Gopal, 2003.

Exemples

Més del 80% dels treballadors britànics al·leguen falta de compromís real en els seus llocs de treball, i només una quarta part d'ells estan «activament compromesos. Les estimacions del cost dels treballadors desactivats en l'economia britànica es calculen en 380 mil milions de lliures» (Flade, 2003).

El 2003, el 17% dels empleats a Singapur es van definir com desencantats o desafectes, un 5% més que l'any anterior. Les estimacions del cost dels empleats activament desconectats de l'economia de Singapur varien d'entre 4,9 i 6,7 milions de dòlars anualment (Flade, 2003).

La voluntat dels empleats a lliurar-se a la feina no és ni infinita ni autorenovable. L'altra cara de la moneda –la disminució de la participació– és un risc per a l'ocupador; el risc que el «moderadament compromès» d'avui tendirà cap a una separació cada vegada més gran, segons un informe: «El compromís és un contracte de mutu acord entre l'empleat i l'empresari. Els ocupadors tenen la responsabilitat de capacitar els potencials líders i construir un lloc de treball significatiu, i els empleats tenen la responsabilitat de contribuir a un lloc de treball atractiu²⁴».

(24)Informe Talent Towers Perrin, 2003.

La següent declaració captura l'essència del desafiament de compromís:

«El desafiament del compromís té molt a veure amb la forma en què un empleat se sent sobre l'experiència de treball, sobre com ell o ella participen en última instància, es redueix al desig de la gent i estan disposats a donar l'esforç discrecional en els seus llocs de treball. Els empleats ens recorden que el cor és un camp de batalla més dur que la ment.»

Font: Bates (2004).

1.4.2. Retenció i compromís

Així doncs, els problemes associats amb la retenció i el compromís són fonamentals i poden arribar a ser crítics. Com ha assenyalat Lawler, hi ha hagut una transformació en el contracte implícit entre l'ocupador i l'empleat. L'acord «vell» del contracte de treball es caracteritza per un dia de treball just per pagar un dia de descans. El «nou tracte²⁵» implica que són els empleats qui, contínuament, desenvolupen i apliquen les habilitats que l'empresa necessita i, al seu torn, l'empresari li proporcionarà un entorn laboral estimulants. No és una garantia de continuïtat d'ocupació en la mateixa empresa; en recolzar el desenvolupament d'habilitats, l'ocupador permet que la seva força de treball pugui convertir-se en ocupable per altres empreses²⁶. En la mesura que la retenció i el compromís estan relacionats amb la seguretat i la lleialtat, aquestes han estat erosionades per aquest nou contracte.

(25) We are LOYAL to our employers... for as long as it suits US

(26) Aksehirli i Lau, 2002.

La lleialtat, el compromís i la retenció d'empleats estan entrelaçats. Mentre que la lleialtat no garanteix el compromís i la retenció d'empleats, sens dubte és una influència. I tots estan en declivi. En termes de compromís, un estudi va trobar que només el 17% de la força laboral d'avui en dia està molt compromesa²⁷, la qual cosa té ressò pel que fa a la lleialtat. El 67% dels professionals de RH enquestats creu que la lleialtat dels seus treballadors ha disminuït en els últims cinc anys, basant-se en els canvis en les taxes de rotació i enquestes d'opinió²⁸. D'altres, com per exemple, Creelman (2004) s'han trobat amb una manca de lleialtat a la força laboral. Com s'explica aquesta erosió de la lleialtat? Per la pèrdua de confiança.

(27) Raphael, 2003.

(28) Jamrog, 2001.

La lleialtat comença amb la confiança, i la confiança està clarament en declivi. En aquest sentit, res no parla de manera més directa que un llibre publicat per The Human Resource Planning Society titulat *Restauración de la confianza; el papel de RH en el gobierno corporativo*. Ja sigui com a resultat dels escàndols empresarials que emanen dels nivells més alts en les organitzacions²⁹, o de la manca de confiança que un membre de l'equip sent pel seu gerent directe³⁰, és evident que la confiança s'ha debilitat. En efecte, la confiança en la gestió continua descendint en gairebé tots els professionals³¹.

(29) Kelly, 2003; Googins, 2003; Jacobs, 2002.

(30) Taylor, 2003.

(31) Wall Street Journal en línia, 2002.

La investigació indica que la desconfiança dels empleats serà la principal causa de la rotació de personal quan el mercat de treball guanyi impuls³². Un factor important en la disminució de la confiança ha estat el creixent acomiadament durant els anys dolents, més l'externalització i la deslocalització en particular. La preocupació més urgent dels treballadors és que la feina serà subcontractada a altres països, on el cost de la mà d'obra és molt més barat. Tot i que la deslocalització ha rebut molta publicitat –molta més del que el nombre real podria suggerir–, certament ha tingut un impacte significatiu sobre els sentiments dels empleats en termes de confiança i seguretat.

(32) Pennington, 2004.

Les dades sobre quants llocs de treball es deslocalitzen i quants seguiran en el futur són impredecibles, però les estimacions situen el nombre total anual de llocs de treball que als Estats Units envien fora pot ser de tres-cents mil a sis-cents mil³³. En comparació dels cent trenta-vuit milions de treballadors nord-americans, segons dades del 2004 de l'Oficina d'Estadístiques Laborals, el nombre de llocs de treball perduts pot semblar petit³⁴. El Departament de Treball va informar que només el 2,5% dels treballadors que van perdre els seus llocs de treball en els acomiadaments durant el primer trimestre del 2004 estaven sense feina perquè els seus treballs van ser enviats a l'estranger³⁵. Però, per a l'empleat típic, el grau de pèrdua està en els ulls «de qui mira».

(33) McGinn, 2004.

(34) Thottam, Tumulty, Rajan, 2004.

(35) Hagenbaugh, 2004.

Les notícies a llarg termini no ofereix consol als treballadors que temen perdre els seus llocs de treball avui, la qual cosa ha contribuït a l'estat actual dels esdeveniments: una pèrdua de confiança i una erosió de la lleialtat. En resum, els acomiadaments i el fenomen de la deslocalització han afectat, directament, tant a la retenció d'empleats com al seu compromís.

1.4.3. Retenció i compromís: la relació i el paper de l'economia

La relació entre la retenció i el compromís és molt interessant. Aquí tenim algunes de les creences populars (que no tendeixen a ser corroborades per les dades):

- La manca de compromís sempre condueix a la rotació de personal. En realitat, un empleat pot estar «desconnectat», però per falta d'opcions viables podrà romandre en l'organització; és a dir, és «fusta morta».
- Molt poques vegades, els empleats dedicats deixen l'organització. Els empleats compromesos abandonen l'organització per diverses raons; per exemple, per tenir un líder en el qual no confien o per disposar d'una altra ocupació més interessant.
- Les organitzacions d'alt grau de retenció es caracteritzen sempre per una força de treball altament compromesa. Tenint en compte les males condicions econòmiques, les organitzacions poden tenir una alta retenció i un elevat nombre de treballadors no compromesos que decideixen romandre a l'organització, ja que tenen poques opcions o la gestió no ha detectat un problema.
- Els factors i les solucions relatives a la retenció d'empleats són similars – però no idèntics – als de la contractació. La formació de líders en la confiança és adequada per millorar tant el lideratge com el compromís, però la reparació normalment només afecta la retenció.

El que és evident, pel que fa a la relació entre la retenció i el compromís, és el paper fonamental de l'economia. En temps difícils, és possible que hi hagi altes taxes de retenció dels empleats, tot i que la participació variï d'un treballador a un altre. En temps de bonança, les taxes de retenció dels empleats poden ser relativament baixes, però de nou la participació variaria d'un treballador a un altre. En altres paraules, l'economia està directament relacionada amb la retenció d'empleats, però té poc a veure amb el compromís. En els propers anys, l'economia en general pot tenir un paper de menor importància donats els efectes de necessitat de mà d'obra i d'escassetat de talent.

1.4.4. Solucions per a la retenció d'empleats i el compromís

Quines mesures tenen els empresaris per retenir i comprometre els seus empleats? Històricament, han pres el tradicional «arreglar». La Societat per a la Gestió de Recursos Humans (SHRM) realitza periòdicament enquestes dels ocupadors sobre les iniciatives de retenció. El seu estudi més recent indica que el programa de retenció d'empleats més comú és el reemborsament de la quota, seguit de les vacances competitives i els beneficis. Altres organitzacions han recorregut a la selecció millorada dels empleats, però en una enquesta de professionals de recursos humans només el 13% considerava la selecció com un mitjà eficaç per millorar la retenció³⁶.

⁽³⁶⁾Jones, 2001.

Avaluació de solucions de fidelització i compromís tradicionals i innovadores

Solució	Fidelització	Compromís
Formació remunerada		
Formació i actualització de la formació de les habilitats del lloc (és a dir, aprendre noves habilitats per al lloc actual i reorganització)		
Beneficis competitiu per vacances		
Sou competitiu		
Disseny d'un programa de recompenses innovador		
Paquet global de beneficis (p. ex., assegurança mèdica, opcions sobre accions)		
Ajustaments d'horari (p. ex., compartir el treball, més flexibilitat horària)		
Eines de selecció d'empleats		
Selecció interna per als llocs		
Formació de líders en competències de lideratge de fidelització/compromís		
Selecció de líders sobre competències de lideratge de fidelització/compromís		

Valoracions: 1 = gens efectiu; 2 = una mica efectiu; 3 = efectiu; 4 = molt efectiu

Solució	Fidelització	Com-promís
Responsabilitat del líder sobre la fidelització i el compromís		
Ús de la mètrica per documentar l'impacte dels líders		
Formació de membres de l'equip com a agents de fidelització i compromís		
Informació dels membres de l'equip pel que fa al compromís (p. ex., allò que es necessita per obtenir el màxim rendiment)		
Construcció d'un compromís mutu entre els membres de l'equip i el líder		
Processos innovadors d'orientació dels empleats		
Processos innovadors de compromís dins l'equip		
Programes de tutoria		
Foment de les condicions perquè els membres de l'equip facin servir el talent		
Ús de la tecnologia per habilitar equips virtuals		
Ús de la tecnologia per fer que la feina sigui més divertida		
Entorns més atractius i acollidors		
Desenvolupament i trajectòria professional		
Recompenses per la durada del servei (solució futura)		

Valoracions: 1 = gens efectiu; 2 = una mica efectiu; 3 = efectiu; 4 = molt efectiu

Això no vol dir que les organitzacions no estiguin tractant de ser innovadores quan es tracta dels arranjaments tradicionals. Pel que fa a la retenció, estan intentant ser més estratègiques i innovadores en la manera com els programes de compensació són dissenyats, centrant-se en tàctiques³⁷ com les següents:

- Segmentació de la força de treball per funcions i individus.
- Disseny de programes de recompenses a mida per a aquests grups.
- Introducció de pagament variable en la recompensa.

Les estratègies varien lleugerament d'un país a un altre per influència, en gran mesura, de les lleis específiques de cada lloc. Per exemple, a l'Índia, les principals firmes d'*outsourcing* de processos de negoci van arribar a un acord informal per no intercanviar als empleats entre ells. Altres mesures inclouen la retenció de les clàusules dels contractes de treball, que requereixen que cada nou treballador compleixi amb un període de tres mesos de reflexió, després de la data de contractació, abans d'acceptar una altra oferta laboral. Amb tot, el mètode principal per retenir els treballadors a l'Índia ha estat el tradicional: els increments salarials³⁸.

⁽³⁷⁾Towers Perrin, 2004.

⁽³⁸⁾Scheiber, 2004.

En general, els programes tradicionals de recursos humans sovint perden la seva marca pel que fa a la retenció i el compromís. Walker Information va enquestar a treballadors en trenta-dos països i va veure que els factors que més influeixen en el compromís són l'equitat, l'atenció, la preocupació pels empleats i la confiança, a més dels elements més influenciats per un líder o cap directe. De tal manera que, mentre els empresaris es basen en els programes de recursos humans més tradicionals com ara la compensació, el compromís sembla ser d'un nivell més personal i estar subjecte a la influència positiva d'un líder.

1.4.5. La funció crítica del líder de primera línia en la retenció i el compromís

El paper del líder de primera línia com el conductor de la retenció ha estat àmpliament reconegut³⁹. Els empleats es quedaran si tenen una bona relació i una comunicació oberta amb el seu cap immediat⁴⁰. Dit d'una altra manera, els empleats solen veure l'organització com veuen al seu supervisor⁴¹. A mesura que el mercat de treball millora i hi ha més alternatives d'ocupació, els dirigents hauran de posar més afany a retenir el talent⁴². I hi ha molt marge de millora en els líders: un terç dels empleats taxa els seus caps o supervisors com regulars o dolents⁴³.

- De la mateixa manera, el paper del líder de primera línia és d'importància crítica en el compromís de la construcció (Gopal, 2004; Gresing-Pophal, 2001; Bates, 2004; Towers Perrin Talent, informe del 2003; Welbourne, 2003).
- Es captura bé en l'afirmació «l'arrel de la retirada dels empleats és una mala gestió» (Gopal, 2003).
- «Els empleats necessiten caps que es preocupin per ells i els ajudin a assolir els seus objectius» (Human Resource Institute, 2004).
- «Gran part d'aquest compromís per la feina s'ha de fer pels supervisors de primera línia» (Bates, 2004).

Investigacions recents indiquen un vincle entre les competències de lideratge de retenció, deserció, les taxes d'abandonament d'ocupació, el compromís que es reflecteix en les mesures de satisfacció dels membres de l'equip i altres mesures sobre l'exercici laboral⁴⁴. Els líders que tenen altes puntuacions en les competències de retenció dels dirigents tendeixen a tenir:

- Baixes taxes de deserció i abandonament de membres de l'equip.

⁽³⁹⁾ Frank i Taylor, 2004; Leonard, Dwight, Tross i Wiechmann, 2004, Society for Human Resource Management, 2000; Buckingham i Coffman, 1999.

⁽⁴⁰⁾ HRI Institute, 2001.

⁽⁴¹⁾ Tross i Egermann, 2004.

⁽⁴²⁾ Wiley, J., 2004.

⁽⁴³⁾ Hudson Research, 2004.

⁽⁴⁴⁾ Frank i Stone, 2004.

- Els equips estan molt interessats, perquè tenen menys membres de l'equip que reporten una reducció en la satisfacció.

Al seu torn, el compromís s'ha relacionat amb les mesures de satisfacció del client i les dures mesures de control sobre l'acompliment laboral, com el maneig dels problemes de servei al client⁴⁵.

(45) Frank i Stone, 2004.

Quines són les capacitats crítiques de retenció i compromís de lideratge? Les investigacions indiquen deu capacitats que són essencials per tal de retenir i comprometre els empleats⁴⁶:

(46) Taylor, 2004.

- Construcció de la confiança entre els membres de l'equip i el líder.
- Construcció de l'estima dels membres de l'equip.
- Comunicar amb eficàcia als membres de l'equip les qüestions de contractació i retenció.
- La construcció d'un clima agradable i satisfactori.
- Ser flexible en el reconeixement, la comprensió i l'adaptació a les necessitats individuals i punts de vista.
- Talent en el desenvolupament i entrenament dels membres de l'equip per ajudar a créixer, donant lloc a un major compromís i lleialtat a l'organització.
- Alt rendiment de la capacitat per reforçar els alts nivells de rendiment dels membres de l'equip, en particular pel que fa als membres de l'equip d'alt rendiment.
- La retenció i el coneixement de compromís que són necessaris per construir un equip compromès.
- Seguiment de la retenció i el compromís dels membres de l'equip perquè l'acció preventiva es pugui prendre abans que algú es desenganxi.
- Talent per descobrir als membres de l'equip que són propensos a romandre en el treball i ofereixen molta dedicació.

Les investigacions realitzades per altres donen suport a la rellevància d'aquestes capacitats per a la retenció i el compromís⁴⁷. Aquesta investigació indica que el líder que posseeix els atributs necessaris per a la retenció, com la construcció de la confiança, també els ha de tenir per al compromís.

(47) Towers Perrin, 2003; Grensing-Pophal, 2001; Wellins i Concelman, 2004; Coffman, 2003.

Aquestes són les competències bàsiques del líder per a la retenció i el compromís, però es poden entrenar? Sí, segons una investigació recent. La capacitació en habilitats de lideratge de retenció es relaciona amb les puntuacions més altes de retenció de la competència de lideratge, amb les mesures de compromís, menys probabilitat d'abandonar l'organització i les mesures reals de rendiment en el treball⁴⁸.

⁽⁴⁸⁾Frank i Stone, 2004; Taylor, 2002.

Ja es digui formació en la retenció del lideratge o formació en el compromís dels empleats, els directors de formació i competències en la retenció de la participació de lideratge marquen una diferència.

A més de la formació de líders en la retenció i el compromís de les competències de lideratge, la retenció d'estratègies innovadores i de relació amb altres líders inclouen:

Referència bibliogràfica

Frank i Taylor, 2004.

- Líders que siguin responsables del manteniment i el compromís dels empleats.
- Selecció de líders basats en la retenció de talents i el compromís del líder.
- Ús de mètriques per documentar l'impacte dels líders sobre la disminució natural de la rotació i l'augment del compromís.

1.4.6. La nova funció del membre de l'equip en la retenció i compromís

Com la retenció i el compromís són cada vegada més significatius, la retenció i els agents de participació es portaran el valor més alt en el lloc de treball. El major valor associat per ser un agent de retenció i compromís ja està sent realitzat; el paper del membre de l'equip en la retenció i el compromís és cada vegada més central per al manteniment general i per a les iniciatives estratègiques en la participació de les organitzacions. Aquestes iniciatives inclouen:

- Capacitació dels membres de l'equip com a agents de retenció i compromís. Capacitació per lluitar amb els seus propis sentiments d'inquietud i per escoltar i aconsellar als altres membres de l'equip que estan pensant de deixar l'empresa.
- Sol·licitar aportacions dels empleats respecte a com fomentar el màxim rendiment, és a dir, el compromís.
- Compromís mutu de construcció, resultant en un «encaixada de mans», en un acord entre els membres de l'equip i el líder. Cada nou membre de l'equip manifesta que la retenció de talents i el compromís que posseeix,

⁽⁴⁹⁾Harris (2004).

com la majoria d'altres valors, tal com s'expressa en un breu qüestionari, es compromet a posar-los en pràctica en el seu comportament diari. Els membres de l'equip, al seu torn, es comprometen a expressar qualsevol sentiment de separació o pensament sobre deixar per la seva part al seu líder i a encoratjar als seus companys d'equip a fer el mateix⁴⁹.

- Processos innovadors d'orientació per a empleats⁵⁰.
- Innovadors equips de processos de participació.

⁽⁵⁰⁾Watson Wyatt (2003).

Per exemple, pel fet que molts dels alts representants de vendes de Pfizer estaven poc motivats, Pfizer va crear un grup de autoreforç de quatre a set representants d'alt nivell en tota la companyia que es comunicaven per correu electrònic i telèfon⁵¹.

⁽⁵¹⁾Byrne (2003).

- Programes de tutoria que se centren en el compromís i la retenció.

Pfizer ha creat un programa de mentors per a col·legues més joves, l'anomenat Grup del Mestre, que porta el nom del torneig de golf més important⁵².

⁽⁵²⁾Byrne (2003).

- Garantir que els empleats tenen l'oportunitat d'utilitzar el seu talent⁵³.
- L'ús de la tecnologia en el context d'equips virtuals, permetent que més membres de l'equip puguin treballar des de casa, reconeixent la necessitat d'una major flexibilitat en el lloc de treball.
- L'ús de la tecnologia amb els treballadors més joves, fent la feina més atractiva. En general, els treballadors esperen que els seus ocupadors puguin ajudar-los a mantenir-se al tant de la tecnologia actual⁵⁴.
- Les modificacions estructurals, per exemple, aplanament de l'organització o la rotació de llocs per retenir i contractar els treballadors.
- Creació d'un acollidor ambient per als empleats.

⁽⁵³⁾Bates (2004).

⁽⁵⁴⁾Human Resources Institute (2001).

Per exemple, utilitzant música i altres característiques de disseny, empreses com Starbucks⁵⁵ són capaces de generar «experiències més holístiques per a la gent». Moderns esforços com aquests es remunten a la cultura de l'oficina concebuda pel famós arquitecte de Chicago de finals de 1800, Daniel Burnham⁵⁶.

⁽⁵⁵⁾Zolli (2004).

⁽⁵⁶⁾Larson (2004).

1.4.7. Què presagia el futur i què hem de fer

Si les prediccions són vàlides, els professionals de recursos humans seran consumits per les qüestions de negocis relacionades amb la retenció dels empleats i el compromís.

Probablement, la rotació s'efectuarà en un grau sense precedents, amb la manca de compromís en horitzons no molt llunyans. Com s'ha esmentat abans, la culpa serà, aparentment, de l'escassetat de talents, agreujada per la confiança en un mínim històric i l'erosió de la lleialtat.

En el pitjor dels casos, els problemes de rotació obligaran els professionals de recursos humans a dirigir els esforços de les seves organitzacions a lluitar contra els costos d'aquest augment de la taxa d'abandonament. Així, com afecta això a allò que hem de fer? La retenció i el compromís s'han de veure com una estratègia general d'organització i participació de tots els nivells culturals de l'organització.

Els líders en tots els nivells en l'organització han d'esdevenir constructors de confiança, per tal de combatre els estralls dels acomiadaments i els temors de la deslocalització. Per això, han d'estar equipats amb la retenció de lideratge i de compromís crític per a la creació de mà d'obra compromesa.

Tots els empleats, inclosos els de primera línia, tenen la necessitat de procedir a la retenció i defensar el compromís, el foment dels col·legues de romandre a l'organització, la comunicació de les frustracions als seus líders i ajudar a construir un fort clima de confiança i rendiment. A més, hem de tenir mètriques orientades a mesurar els costos i conseqüències de la rotació i la manca de compromís perquè les millores puguin ser quantificades i avaluades.

Mantenir-se per davant de les tendències demogràfiques requereix idees noves i imaginatives per mantenir la gent a la feina el màxim temps possible i participant activament. En resum, hem d'innovar. El veritable programa per fer front a la rotació, facturació i falta de compromís ha estat provat amb el temps i no ha aconseguit produir els resultats que es necessitaran en el futur. Les noves idees impulsaran solucions creatives que seran fonamentals per superar aquesta rotació i falta de compromís. Aquestes accions de missió crítica no faran que l'escassetat de mà d'obra i el talent desapareguin. No obstant això, aquest problema s'aconseguirà gestionar de manera més hàbil.

1.5. Idees clau de retenció i motivació

En molts aspectes i de manera recent, les empreses punt-com ens van ensenyar que és possible mantenir les habilitats clau amb escassos diners: usant altres factors no financers a curt termini, perquè persones molt ben qualificades abandonen empreses molt rendibles, segures i amb excel·lents beneficis i perspectives de carrera, per unir-se a altres d'alts costos d'oportunitat, d'alt risc i alt volum de treball, però –pel que sembla– amb alt potencial de nova creació d'idees i que busquen accelerar l'experiència pràctica professional, l'oportunitat de crear alguna cosa completament nova a la velocitat de la llum,

o l'oportunitat d'estar associats a un empresa «sexy», nou producte o servei, i l'oportunitat de construir progressivament a mig i llarg termini un negoci d'alt valor i amb l'expectativa de «jubilació a quaranta anys».

Si bé aquesta forma de pensar ha estat i segueix sent poc comú (tot i que afortunadament encara en voga a algunes indústries de veta), és possible extreure'n diferents reflexions:

- Les persones tenen motivacions individuals, sovint en combinacions complexes.
- La motivació i la retenció no són necessàriament les millors administrades amb incentius en efectiu.
- No fer cas als més amplis i possibles predictors de la motivació o insatisfacció és ingenu.
- El mesurament regular dels indicadors més probable de motivació o insatisfacció i la seva comunicació interactiva a l'organització és un pas de gran abast per a la gestió activa, primera motivació dels empleats i, per extensió, l'augment de la retenció de les competències clau, l'assistència i millorar el rendiment.

Alguns factors de predicció de la participació dels empleats tenen en compte fonts de motivació/desmotivació –tant òbvies com menys òbvies–, però que, si es gestionen combinant-les adequadament, són una base molt sòlida per a la gestió de la motivació de l'empleat, el compromís de l'equip, i les competències clau en la retenció de la majoria de les organitzacions, si bé cada organització pot tenir perfils molt diferents en diferents àmbits. Aquests predictors inclouen:

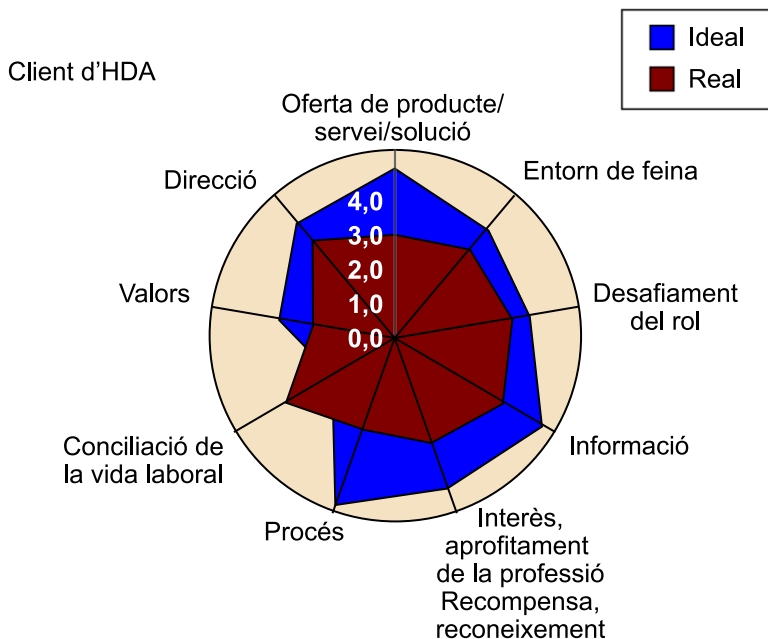
- el procés d'organització,
- el paper de desafiament,
- els valors,
- l'equilibri entre treball i vida,
- la informació,
- l'endopriment/recompensa o reconeixement,
- la gestió,
- l'ambient de treball,
- el producte/servei.

Quadre de compromís dels treballadors d'HDA

Estat de punt de referència per l'anàlisi de bretxes	<p>PROCÉS Es disposa dels processos adequats per recolzar l'organització</p>	<p>DESAFIAMENT DE ROLS Els rols són un desafiament i motiven</p>	<p>VALORS Els valors de l'organització són clars, i la direcció els subscriu clarament</p>
	<p>CONCILIACIÓ DE LA VIDA LABORAL Les càrregues de feina són completes però no excessives</p>	<p>INFORMACIÓ Els encarregats i equips de lideratge ofereixen a l'empresa el nivell adequat d'informació</p>	<p>PARTICIPACIÓ/ APROFITAMENT RECOMPENSA/BENEFICI Les persones tenen participacions significatives a llarg termini i les recompenses o el reconeixement i l'aprofitament professional són competius</p>
	<p>DIRECCIÓ Els objectius de rendiment són clars, el rendiment es revisa regularment i es gestiona raonablement per a una millora continuada</p>	<p>ENTORN DE FEINA L'entorn de feina recolza i enforteix</p>	<p>PRODUCTE Els serveis i les solucions segueixen sent interessants i un desafiament</p>

Gestionats de forma combinada, i a vegades de forma aïllada... però sempre canviant

Anàlisi de bretxes de compromís del treballador d'HDA



En tots els casos, però, s'ha trobat que els predictors de dalt –en diferents combinacions–, en gairebé tots els aspectes dels negocis, poden afectar la motivació de l'equip, al compromís de l'empleat, a l'assistència i retenció de les competències clau.

Aquest punt de vista pràctic de compromís dels empleats té en compte els elements provats en els negocis que poden ser fàcilment mesurats i gestionats; per exemple, mesurar l'eficàcia de la «gestió» i les estructures i pràctiques que li donen suport (establir expectatives i responsabilitats clares i objectives, l'eficàcia dels exàmens de rendiment, etc.) és molt més pràctic i immediat que el mesurament del «lideratge», on el mesurament i la gestió de les iniciatives per fer front a les deficiències reconegudes estan obertes a una interpretació més àmplia; és probable que siguin menys tangibles, i no és probable que resultin en una solució mesurable.

Cal donar suport als empleats i proporcionar les iniciatives de desenvolupament basades en l'experiència, (en lloc d'abordar l'educació formal), la capaciació i les oportunitats de desenvolupament, qualificats, persones d'alt potencial (amb probabilitat d'incloure el nucli de talent de la organització). Cada vegada més, es busquen oportunitats d'ocupació basades en l'experiència per aprofitar el ràpid desenvolupament de les carreres dels empleats i millorar les seves possibilitats comercials personals, per exemple, mitjançant la participació en els rols d'allargament de la cursa, la participació en papers per parts, moviments laterals, la participació en projectes clau de l'organització, per mitjà de comissions de serveis, etc.

Aquesta tendència és especialment evident en les organitzacions de la nova economia, on la gent amb talent opta per renunciar a les funcions en les grans empreses de múltiples capes per tal d'unir-se al més petit, ràpid, pla i estructurat moviment de les petites empreses, amb cicles de gran activitat empresarial.

El focus, en aquest cas, està en la probabilitat que les persones amb talent siguin les més propenses a buscar nous reptes en llocs de treball en forma permanent, sobretot quan hi ha una relació directa entre «els meus ensenyaments» i «la meva comerciabilitat».

Si, d'aquesta manera, els professionals posen un major èmfasi en el desenvolupament del talent organitzacional, llavors la participació en equip, la motivació, l'assistència i la retenció seran factors que, probablement, creixeran.

En resum, com es va afirmar a l'inici d'aquest epígraf, per a moltes organitzacions la retenció de competències clau, la motivació de l'empleat i l'assistència són operatius fonamentals, o fins i tot qüestions estratègiques, que afecten directament a les despeses d'organització, productivitat i rendiment empresarial. Per això, es tracta de:

- Jugar amb els nou predictors.
- Vincular l'avaluació individual directament amb els impulsors del negoci.

- Projectar el reconeixement que el talent és probable que prosperi si s'aprofiten les oportunitats basades en l'experiència.

Retenir el talent clau de l'organització requereix un pensament comú, una clara relació de negocis i una bona dosi de pensament i energia. Molts professionals de recursos humans, en els darrers anys, han trobat alguns dels majors desafiaments en aquest aspecte. Davant d'una pressió constant per reduir els costos i expulsar les ineficiències, una gran quantitat de programes de recursos humans han estat posats en espera o s'han reduït dràsticament.

En recursos humans, el retorn de la inversió (ROI) segueix sent important, i també la necessitat de crear casos de negocis per als programes de recursos humans. En qualsevol cas, com les empreses es mouen cap al creixement rendible, el focus ja no està en la reducció de costos i la transformació estratègica de recursos humans, sinó en l'adquisició de talent, gestió i retenció. L'escassetat de mà d'obra propera significa que menys persones estaran disponibles per a cobrir llocs d'alta qualificació: el talent s'està esgotant a un ritme accelerat. Com a resultat, la pressió augmenta sobre les organitzacions per atreure i retenir el talent.

Bibliografia

- Akshirli, Z.; Lau, E.** (2002). «Employee Engagement: Navigating the High Road in Uncertain Times». Harrr Quarterly, UCLA.
- Alderfer, C.** (1969). «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs». *Organizational Behavior and Human Performance* (vol. 4, pàg.143-175).
- Armstrong, M.** (2002). *Employee reward*. CIPD Publishing.
- Bateman, T. S.; Crant, J. M.** (2003). «Revisiting intrinsic and extrinsic motivation». A: *Academy of Management annual meeting*. Seattle, WA.
- Bates, S.** (2004). «Getting Engaged». *HR magazine* (vol. 49, n.º 2, pàg. 44-51).
- Behavioral Science Technology** (1999). «Motivating Employees for Safety».
- Boyatzis, R. E.** (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Brock, F.** (2003). «Who'll Sit at the Boomers' Desks?». *The New York Times* (9-9).
- Brown, S. J.** (2000). «Computerized reward system for encouraging participation in a health management program». *U.S. Patent* (6, 151, 586).
- Buckingham, M.; Coffman, C.** (1999). *First Break All the Rules*. New York: Simon & Schuster.
- Buckingham, M.; Vosburgh, R. M.** (2001). «The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!». *People and Strategy* (vol. 24, n.º 4, pàg. 17).
- Byrne, J.** (2003). «How to Lead Now». *Fast Company* (n.º 73, agost).
- Coffman, C.** (2003). «Driving Performance in the Emotional Economy». *Gallup Management Journal*.
- Creelman, D.** (2004). «Return on Investment in talent mangament: Measures you can put to work right now». *Human Capital Structure* (pàg. 1-16).
- Deming, W. E.** (1993). *The new economics for industry, government & education*. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering Study.
- Dresang, J.** (2002). «A Perfect Match: Training Center Provides Hands-On Practice Wanted by Employers». *Milwaukee Journal Sentinel*.
- Frank, F.; Taylor, C.** (2004). «Talent Management: Trends that Will Shape the Future». *People and Strategy* (vol. 27, n.º 1, pàg. 33-41).
- Googins, B.** (2003). «Bold Action Needed to Restore Trust». The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- Gopal, A.** (2003). «Disengaged Employees Cost Singapore \$4.9 Billion». *Gallup Management Journal* (pàg. 1-4).
- Grantham, C.** (2003). «The top human resource trends impacting the distributed workforce». *The Future of Work Now*.
- Grensing-Pophal, L.** (2001). «Engaging Employees - From A-Z». *HR Magazine*.
- Hagenbaugh, B.** (2004). «U.S. Layoffs Not a Result of Offshoring, Data Show». *USA Today* (juny).
- Harris, P.** (2004). «Building Trust Pays Dividends at Sprint PCS». *Learning Circuits* (abril).
- Hay Group** (2001). «Retention Dilemma».
- Herzberg, F. I.** (1966). *Work and the nature of man*.
- Hewitt, P.** (2002). «Retirement Trends Foster Global Stagnation» *CSIS* (5 de abril).
- Hewitt, P.** (2001). «Global Aging Strains Fiscal Policy, Slows Growth». *CSIS* (29 d'agost).

- Hill, R.; Stewart, J. (eds.)** (2007). *Management development: perspectives from research and practice*. Routledge.
- Hofer-Alfeis, J.** (2008). «Knowledge management solutions for the leaving expert issue». *Journal of Knowledge Management* (vol. 12, n.º 4, pàg. 44-54).
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Hudson Research** (2004). «One-third of U.S. employees dissatisfied with their bosses» (31 de març).
- Human Resource Institute** (2001). «Loyalty and Commitment: A survey on Attracting and Retaining Workers».
- Kaihla, P.** (2003). «The coming job boom». *Business 2.0* (vol. 4, n.º 8, pàg. 96-96).
- Karoly, L. A.; Panis, C. W.** (2004). *The 21st century at work: Forces shaping the future workforce and workplace in the United States* (vol. 164). Rand Corporation.
- Kelly, M.** (2003). «Corporate Scandals Erode Workers Faith in Business». *Australia @ Work*.
- Kessler, I.** (2007). «Reward choices: strategy and equity». A: John Storey, (ed.) *Resource Management: A Critical Text*. Londres: Thomson Learning.
- Jacobe, D.** (2002). «Warning: Corporate Scandals May Demoralize Employees». *Gallup Management*.
- Jamrog, J.** (2001). «Loyalty and Commitment: A Survey on Attracting and Retaining Workers». Human Resource Institute.
- Jones, L.** (2001). «Human Resource Executive & ERC Dataplus».
- Journal of Business Strategy** (2003). (gener/febrer, pàg. 3)
- Larson, E.** (2004). *The Devil in the White City: Murder, Magic, and Madness at the Fair that Changed America*. Vintage.
- Leonard, L.; Dwight, S.; Tross, S.; Wiechmann, D.** (2004). «Should I Stay or Should I Go? Individual Differences Between Slayers and Leavers». A: S. Tross; D. Wiechmann, *Creative Approaches for Examining Employee Retention*. Practitioner Forum, Society for Industrial and Organization Psychology Annual Conference.
- Loehr, J.; Groppe, J.** (2004). «Full Engagement». *Chief Learning Officer* (vol. 3, n.º 2, pàg. 13).
- Marchington, M.; Wilkinson, A.** (2008). «Human Resource Management at Work London». Chartered Institute of Personnel and Development.
- McGinn, D.** (2004). «Help Not Wanted». *Newsweek* (vol. 143, n.º 9, pàg. 31).
- McGregor, D.** (1960). «Theory X and theory Y». *Organization theory* (pàg. 358-374).
- Maslow, A. H.** (1943). «A theory of human motivation». *Psychological review* (vol. 50, n.º 4, pàg. 370).
- Milkovich, G. T.; Newman, J. M.** (1987). «Compensation. Plano, TX». *Business Publications. participants. Personnel Psychology* (vol.40, pàg. 85-96).
- Patel, D.** (2002). «Managing Talent». *HR Magazine* (vol. 47, n.º 3, pàg. 112-112).
- Pennington, R.** (2004). «Trust Factors @ Work - The Update & Next Steps».
- PriceWaterhouseCoopers** (2004). «Expecting Sales Growth, CEOs Cite Worker Retention as Critical to Success».
- Raphael, T.** (2003). «Turnover». *Workforce Week* (pàg. 4-35).
- Scheiber, N.** (2004). «As a Center of Outsourcing, India Could Be Losing Its Edge». *New York Times* (vol. 9).
- Sibson & Company** (2000). «Employee Turnover Depresses Earnings, Stock Prices by 38%».

- Society for Human Resource Management** (2000). «Retention Survey».
- Storey, J.** (2007). *Human resource management: A critical text*. Cengage Learning EMEA.
- Suff, P.** (2001). «The new reward agenda». Industrial Relations Services.
- Sullivan, J.** (2003). «Holy Toledo, the Pre-Boom Has Begun! Are You Ready for a Hell of a Ride». *Industry Trends* (17 de novembre).
- TalentKeepers Research Report** (2004). «Employee Retention Trends, Spring 2004». TalentKeepers.
- Taylor, C.** (2004). «Retention Leadership». *T + D* (vol. 58, n.º 3, pàg. 40-45).
- Taylor, C.** (2003). «The Tides of Talent». *T + D* (vol. 57, n.º 4, pàg. 34-38).
- Taylor, C.** (2002). «Focus on Talent». *Training & Development, 2002* (vol. 56, n.º 12, pàg. 26-26).
- Thottam, J.; Tumulty, K.; Rajan, S.** (2004). «Is Your Job Going Abroad?». *Time* (vol. 163, n.º 9, pàg. 26-31, 33-34, 36).
- Towers Perrin** (2004). «Reward and Performance Management Challenges Linking People and Results». Towers Perrin: Stamford CT.
- Towers Perrin** (2003). «Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement». Towers Perrin: Stamford CT.
- Tross, S.; Egermann, M.** (2004). «Employee-Manager Relationship Duration: Effects on Perceived Supervisor Career Development Support & Voluntary Turnover». Society for Industrial and Organization Psychology Annual Conference, April.
- Wall Street Journal Online** (2002). «Truth Be Told: Survey Says Americans Are Less Trusting» (novembre).
- Watson Wyatt** (2003). «FedEx Express: New Orientation Process Improves Retention».
- Wellins, R.; Concelman, J.** (2004). «Personal Engagement». *Directions* (abril).
- Wiley, J.** (2004). «Work Trends». Minneapolis, MN: Gantz-Wiley Research Consulting Group.
- Zolli, A.** (2004). «A Design Economy». *Public Radio* (17 de maig).

