

Nuevos caladeros para el futuro

JOSÉ MANUEL CASADO, Socio de Talent & Organization Performance de Accenture

Siempre lo he dicho: una de las funciones más importantes de la empresa, si no la que más, es la de selección. Ya sabe, en ella se elige la savia nueva, se selecciona a los artífices de nuestro futuro y se contrata el porvenir y, además, esta acción supone una de las decisiones de inversión económica más grande (cuál es la inversión de contratar una vida laboral completa). Pero... si antes, cuando existía una oferta de profesionales cualificados abundante, era importante ahora que la oferta se ha reducido enormemente esta función se torna trascendental y crítica. Hoy día, cuando las tasas de desempleo en los "artesanos del saber" o "profesionales del conocimiento" alcanza su punto más bajo, gran parte de los mejores candidatos posibles ya están contratados.

En este escenario, sinceramente, creo que las prácticas de contratación y selección que utilizamos no están a la altura de las circunstancias ni, por supuesto, son las mejores. En este artículo no criticaré ni el proceso, ni la forma, exculparé de momento a unas pruebas en demasiadas ocasiones elegidas equivocadamente porque pretenden apreciar sólo un fácil y transmisible conocimiento técnico y las aptitudes, ni tampoco condenaré unas entrevistas incapaces de descubrir la necesaria actitud y disposición, ni a unos entrevistadores que buscan encontrar en la entrevista al candidato de su propio "yo".

NO PONGAMOS PUERTAS AL CAMPO

Dejando también al margen las tradicionales fuentes de *recruiting*, es decir, las de siempre, me centraré en

señalar algunos viveros que hoy ni siquiera consideramos. En esta búsqueda de nuevos caladeros de candidatos debemos ser más imaginativos y no descartar casi nada. Por ejemplo, en el pasado los que dejaban una empresa no pensaban nunca en volver, ni los empleadores en volver a contratarlos. Sin embargo, ¿ha oído hablar de los empleados "*boomerang*"? Ellos pueden ser una buena opción entre otras cosas porque tienen un coste de aprendizaje bastante menor que un trabajador que nunca haya estado en nuestra compañía, al fin y al cabo conocen los procesos y procedimientos, están familiarizados con las herramientas y comparten, hasta cierto punto, los valores de nuestra cultura.

Además, como vienen de otras empresas nos aportan conocimientos

y experiencias de los puestos en los que han estado, etc. Asimismo, son los mejores vendedores de nuestra organización puesto que explican a sus jóvenes compañeros aquello tan sano para la retención de que fuera "no es oro todo lo que reluce".

Animo a las organizaciones a que mantengan contacto con sus ex empleados e incluso les propongo crear comunidades de ex empleados en las que se les pase información sobre conocimientos, novedades de la empresa, incluso poder acceder en condiciones especiales, por ejemplo, a productos de la empresa, o de proveedores con los que se tengan acuerdos. etc.; es más, le sugiero que monte una especie de grupo de trabajo o comité de ex empleados para ofrecer la posibilidad de volver a aquellos que



sean buenos y lo deseen. Y más, fíjese: incluso el propio Departamento de Policía de Louisville (Kentucky, Estados Unidos) como no tenía candidatos ha recurrido a sus ex empleados, en este caso ya jubilados, para disponer del número de efectivos necesarios para mantener la seguridad en la ciudad.

Para continuar con este último punto, debemos subrayar que otra fuente ideal y que está siendo también menospreciada con demasiada frecuencia por las compañías, son los jubilados, que en muchas ocasiones han pasado a esta situación cuando apenas han cumplido los cincuenta. Además, este nuevo caladero será cada vez más abundante. Para que se haga una idea se calcula que en España en el año 2050 la media de edad de la población será de 55 años y habrá 1,5 trabajadores por cada persona mayor de 65 años.

Sin entrar a criticar las constricciones que la actual legislación y reglamentación nos impone (cosa que haremos en otra ocasión), debemos señalar que los jubilados deben ser una buena fuente para cubrir parte de la demanda experiencia y conocimiento. Está claro que la gente necesita el trabajo y que este es parte fundamental de nuestras vidas; por ello la mayoría de trabajadores de 55 años en adelante desean seguir trabajando tras superar la edad de jubilación. Incluso, los trabajadores de 65 años de edad y mayores sienten un enorme deseo de seguir trabajando. Aquellos que intentan "retirarse" de su empresa, planean hacerlo a los 66 años, y el 80 por ciento pretenden trabajar durante su jubilación, la mayoría a media jornada o en intervalos de tiempo.

Las investigaciones de la AARP (*American Association of Retired Persons* o Asociación Americana de Jubilados) se-



ñalan que las cuatro razones principales para continuar trabajando durante la jubilación son: seguir mentalmente activos (87 por ciento), continuar físicamente activos (85 por ciento), ser productivos o útiles (77 por ciento) y hacer algo divertido (71 por ciento). Quizá por ello empresas como la farmacéutica *CVS*, *Home Depot*, *Aerospac Corporation*, *MITRE*, *Mosanto*; *Bill Albright*, *Dow Chemical Co*, y un largo etcétera están reiventando la jubilación y reclutan gente mayor con una relación contractual más imaginativa.

Es más, debemos incluso valorar la alternativa de contratar a los denominados "*job-hoppers*", es decir, personas que cambian de trabajo con demasiada frecuencia. Según los estudios, entre ellos suele haber un nutrido grupo de profesionales inquietos por el aprendizaje, inconformistas y ambiciosos que dentro de un contexto de formación, reconocimiento y respeto adecuado pueden ser excelentes profesionales.

Podríamos seguir repasando lo que con imaginación hacen otros, que incluso se quedan con la lista de asistentes a seminarios y foros y luego les llaman ofreciéndoles participar en su proceso de incorporación, o están yendo a India, China, Rusia, México, etc. a buscar profesionales, pero le dejo pensando en estas tres nuevos caladeros de savia para su futuro. ▲

Animo a las organizaciones a que mantengan contacto con sus ex empleados e incluso les propongo crear comunidades de ex empleados en las que se les pase información sobre conocimientos o novedades de la empresa