

# Qué impide que los empleados soliciten puestos internos

Lauren Smith, Jamie Kohn y Iga Pilewska

Con licencia de  
 **Harvard  
Business  
Review**

**Tiempo de lectura:**  
**6 minutos****CAPITAL  
HUMANO**

Más de 4 millones de trabajadores están renunciando cada mes a sus trabajos, tan solo en los Estados Unidos, a medida en que las personas reexaminan cada vez más lo que quieren de su trabajo y carrera. En una encuesta de octubre del 2021, realizada por Gartner a 3,515 empleados, el 65% informó que la pandemia les había hecho replantearse el papel del trabajo en sus vidas. Para muchos empleados, el resultado ha significado dejar a sus empleadores por un nuevo puesto en otro lugar.

Desafortunadamente, la mayoría de los empleados no piensan en sus propias organizaciones cuando buscan una nueva oportunidad. Una encuesta de Gartner con 3,000 candidatos a nivel global, realizada en mayo y junio de 2021, encontró que solo el 33% de los empleados que buscaron una nueva oportunidad en el último año, lo hicieron primero internamente.

Un análisis más detallado muestra tres barreras principales que desalientan a los empleados a postularse internamente:

**Conciencia.-** Puede ser más fácil conocer las oportunidades de un competidor. El análisis de Gartner revela que solo el 51% de los candidatos conocen las vacantes internas disponibles, que a menudo se comunican de manera informal. Este enfoque de “tocar el hombro” brinda la ventaja a los empleados con conexiones sociales más fuertes y puede perpetuar los desafíos relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión.

**Acceso.-** Incluso cuando los empleados conocen una oferta de trabajo, quizá no crean tener acceso a ella. La principal barrera es la percepción de que otro empleado ya está favorecido para el puesto. De los candidatos que centraron su búsqueda en trabajos externos, el 32% dijo que lo hicieron porque era más fácil lograr un crecimiento profesional en otros lugares.

**Apoyo.-** Los empleados no se sienten apoyados para la búsqueda de funciones internas por parte de sus gerentes, compañeros o la propia organización. Según la investigación de Gartner, solo el 17% de los empleados siente que su gerente facilita el proceso de solicitud de vacantes internas y solo el 20% se siente respaldado por sus compañeros y equipo. A muchos empleados les parece más fácil buscar externamente, porque pueden evitar la incomodidad de expresar su interés en cambiar de trabajo y el posible indicio de insatisfacción.

En pocas palabras, el mercado laboral interno no funciona de manera justa para todos. Las mujeres tienen un 55% más de probabilidades que los hombres de decir que no estaban al tanto de las vacantes internas, y las mujeres de entornos subrepresentados tienen tres veces menos probabilidades de ser identificadas formalmente como talento de alto potencial.

**Este artículo es útil para:**

- *Entender los cambios en la fuerza laboral.*
- *Aprovechar y desarrollar los talentos que ya tiene en su empresa.*
- *Impulsar estrategias que transformen ese talento en una ventaja competitiva.*

Los empleados no se sienten apoyados para la búsqueda de funciones internas por parte de sus gerentes.

Entonces, ¿cómo pueden las organizaciones hacer un mejor trabajo para hacer que sus mercados laborales internos sean más equitativos?

Democratizar la conciencia a través de la tecnología.

Las organizaciones deberían comenzar a tratar a los empleados como lo hacen con los posibles candidatos externos. El talento en demanda recibe diariamente múltiples avisos de organizaciones que intentan contratar para puestos vacantes, mientras que los empleadores no hacen esto con sus empleados actuales.

Si bien las bolsas de trabajo internas son un buen comienzo, las organizaciones progresistas van más allá, guiando la exploración de los empleados con plataformas que relacionan a las personas con trabajos en función de sus habilidades. Las mejores plataformas pueden ayudar a los empleados a crear un plan de desarrollo que los prepare para roles de interés.

Las plataformas de trabajo internas también deberían permitir a los empleados indicar en qué puestos están interesados, estén o no disponibles en ese momento. Esto puede evitar que los empleados pierdan oportunidades y ayudar a los líderes de recursos humanos a determinar el interés y la calidad de los aspirantes internos para un rol en particular.

Abrir acceso universal a las oportunidades.

Los líderes a menudo asignan proyectos ambiciosos a los empleados que ven como de alto potencial, lo que a su vez les brinda a estos empleados mayores oportunidades en la empresa. Sin embargo, la realidad es que muchos empleados tienen un alto potencial de crecimiento si se les dan las oportunidades de desarrollo y la tutoría adecuadas. Y hoy, los empleados esperan estas oportunidades; casi un 75% de los candidatos nos dijeron que hoy las oportunidades de crecimiento son más importantes para ellos que hace tres años.

Aunque la mayoría de las organizaciones tienen procesos de establecimiento de objetivos para trazar el crecimiento, las organizaciones progresistas trabajan para sacar a la luz las aspiraciones de los empleados más allá de su actual posición o trayectoria laboral. Proporcionan asesores o mentores profesionales que trabajan con los empleados para descubrir sus intereses, pasiones y motivaciones y explorar oportunidades profesionales.

S&P Global, un proveedor líder de calificaciones crediticias, puntos de referencia y análisis en los mercados de capital, insumos y automotriz, ofrece entrenamiento profesional personalizado a empleados de todo el mundo.

Estas útiles y confidenciales sesiones de coaching permiten que los empleados exploren sus propias fortalezas e intereses en relación con oportunidades profesionales en toda la empresa. Los empleados se conectan con los entrenadores de carrera internos de la empresa durante las sesiones regulares de entrenamiento. Juntos exploran las aspiraciones, motivaciones, prioridades y valores del empleado.

Incluso cuando los empleados conocen una oferta de trabajo, quizá no crean tener acceso a ella.

Más de dos años y 1,700 pupilos después, los resultados varían desde encontrar oportunidades internas hasta asignaciones desafiantes de corto plazo, reubicación, promociones o roles externos. El Career Coaching Program de S&P Global, desarrollado por el Chief Purpose Officer Dimitra Manis, es una parte fundamental de su filosofía de priorizar a las personas y una de las muchas formas en que la empresa ayuda a los empleados a forjar sus propias trayectorias profesionales.

Expresar apoyo a la movilidad.

Solicitar un trabajo interno puede parecer como engañar a una pareja: los empleados podrían estar preocupados de traicionar a su jefe y equipo en busca de algo mejor. Esta incomodidad se ve exacerbada por las políticas que obligan a los empleados a informar a los gerentes antes de aplicar. Los trabajos externos evitan por completo esta incomodidad.

Esta es la razón por la que el apoyo del gerente, el equipo y la organización es tan importante para la movilidad interna. En verdad, muchos gerentes preferirían dejar a su empleado estrella en otro departamento que en otra empresa, pero puede ser difícil cuando las emociones se disparan.

Los gerentes deberían normalizar las conversaciones con los empleados sobre su próximo rol, integrando las discusiones sobre posibles opciones de carrera en las conversaciones sobre el establecimiento de objetivos y el desempeño. Los líderes de recursos humanos pueden facilitar esto reuniendo posibles trayectorias profesionales para cada puesto, incluidos movimientos laterales con conjuntos de habilidades similares. Estas guías pueden ayudar a los gerentes a enfocar los intereses de sus empleados y rastrear posibles vacantes. Después de presentar las opciones, los gerentes deberían hacer preguntas como: "Si tuvieras que asumir un papel diferente en esta empresa, ¿cuál sería y por qué?" Los gerentes también pueden compartir las trayectorias profesionales que han tomado otros empleados y ayudar a expandir las redes de sus empleados más allá del equipo o departamento inmediato.

Estas conversaciones les dan a los gerentes el tiempo para prepararse ante la eventual mudanza de un empleado (más tiempo que con el cambio a un rol externo). Además, potencialmente, pueden ayudar a los empleados a sentirse más seguros para quedarse donde están, si se sienten respaldados y tienen oportunidades de crecimiento en su función actual.

Los empleadores también deberían considerar relajar los requisitos de notificación para que los empleados puedan explorar oportunidades más libremente. Por ejemplo, las políticas se pueden ajustar para que los empleados no tengan que notificar a su jefe sino hasta que lleguen a la etapa de la entrevista y sepan que están siendo considerados seriamente para el puesto.

Los actuales desafíos de contratación significan que es hora de que las organizaciones analicen detenidamente las barreras que alejan a los empleados. Estas tres estrategias (democratizar la conciencia, ampliar el acceso a oportunidades y expresar apoyo a la movilidad) darán una ventaja a las organizaciones con visión de futuro, al ayudarlas a defenderse de sus competidores y retener a los empleados talentosos.

Es hora de que las organizaciones analicen detenidamente las barreras que alejan a los empleados.

#### ***Sobre las autoras:***

**Lauren Smith** es vicepresidenta en la práctica de recursos humanos de Gartner.

**Jamie Kohn** es directora en la práctica de recursos humanos de Gartner.

**Iga Pilewska** es directora senior de investigación en la práctica de recursos humanos de Gartner.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

**...Porque hoy depende de usted.**

[www.dirigehoy.com](http://www.dirigehoy.com)  
[contacto@dirigehoy.com](mailto:contacto@dirigehoy.com)