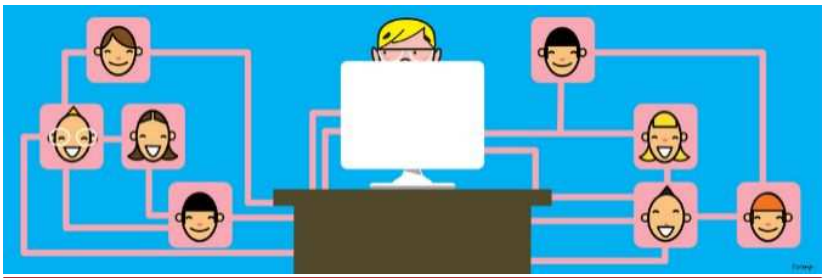
RECURSOS HUMANOS

La nueva cara de la gestión de personas



POR MONTSE MATEOS | MADRID

Actualizado: 20/11/201517:49 horas

La convivencia de varias generaciones, nuevos modelos contractuales, la invasión de los 'freelance' y el sueldo a medida plantea un nuevo reto en las empresas, donde además ya se huele la guerra por el talento.

En 2025 el número de personas mayores de 60 años se incrementará en un 70% en Estados Unidos. Y no se trata de algo aislado. Según Eurostat, la mayoría de las regiones europeas verá duplicada en los próximos 30 años su población sexagenaria, y la de más de 80 años se incrementará drásticamente: será el 10% en 2050. Las personas en edad laboral (entre 20 y 59 años) también envejecerán, lo que puede conducir a unas nuevas formas de trabajo. No resulta difícil deducir que habrá un incremento de las cargas sobre la población trabajadora para mantener la creciente mayoría que no lo será. Pero no hace falta esperar a 2050, ni siquiera a 2025. Esta realidad está a la vuelta de la esquina. El envejecimiento de la población es sólo uno de los retos a los que se enfrenta la sociedad y... las organizaciones.

> La convivencia de varias generaciones marca un antes y un después en las organizaciones

La convivencia de más generaciones en la misma empresa marca un antes y un después en la gestión de personas en la que, además, confluyen modalidades contractuales diferentes, formas de retribuir distintas, la digitalización de los procesos y el *big data*. Y esto son sólo algunas pinceladas de la antesala a la que se enfrenta el área de recursos humanos. François Gaffinel, director general de Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos, plantea a futuro "una empresa interconectada, en Red. Lo que la compañía debe transmitir de manera clara es el valor que aporta la convivencia de esta diversidad de perfiles y de modelos de

trabajo. La interconexión entre estos actores es clave, que cada colectivo sume a la globalidad es lo más importante para no trabajar en silos ni en reinos de Taifas".

Pero además existen otros actores en este nuevo escenario en el que, no cabe duda, las personas mandan, eso sí, con el permiso de lo digital. Una realidad que, a juzgar por los datos, las organizaciones todavía no han asumido. Según el Barómetro de talento y cultura digital en la empresa española, elaborado por ISDI, sólo el 51% de las empresas tiene a su comité ejecutivo implicado en la digitalización. Y, aunque el departamento de recursos humanos participa en un 75% en las digitalizaciones, no lidera los proyectos, ni la idea, ni la ejecución.

Reclutamiento

Algunos se atreven a hablar de un mundo dominado por las máquinas, artefactos inteligentes que ya forman parte de nuestro trabajo diario e incluso de nuestra vida. Financial Times se hacía eco esta semana de un informe del Banco de Inglaterra que aseguraba que dos tercios de los puestos de trabajo podrían ser sustituidos por máquinas en los próximos veinte años. Sin embargo, advertía que no todos los empleos tienen las mismas probabilidades de desaparecer.

PUBLICIDAD

> En los próximos veinte años dos tercios de los puestos podrían ser sustituidos por las máquinas

Mientras tanto, lo que sí parece que tiene los días contados son los métodos tradicionales de selección de personas. La entrevista personal, cara a cara, parece que continuará siendo la guinda que corona un proceso de reclutamiento, pero los canales para llegar hasta allí difieren. Las redes sociales como Twitter, Facebook, LinkedIn y hasta Snapchat se utilizan como canal para localizar profesionales en tiempo récord, al igual que los portales de empleo. Multitud de profesionales y empresas compiten en estas plataformas globales por el mejor puesto y el candidato idóneo. Mickaël Cabrol, CEO de Easyrecrue -herramienta para realizar entrevistas de trabajo por vídeo-, ya habla del reclutamiento predictivo: "Un método innovador en los departamentos de selección con el que predecir de forma más precisa sus necesidades en materia de personal". Anticipa que "aquí el estudio del potencial y la personalidad prima sobre los conocimientos y habilidades, y el objetivo es recoger la máxima información posible del candidato y anticiparse a cómo se adaptará dentro de la empresa".

Tratar de dar con los mejores no es descabellado. El último Meta4 IDL (Índice de Dinamismo Laboral) -elaborado en colaboración con el IESE-, que mide el número de trabajadores que entran y salen de las organizaciones, se sitúa en un 18,6% durante la primera mitad del año. Carlos Pardo, CEO de Meta4, aclara que «tras un periodo de estancamiento laboral entre 2010 y 2012, se dan mayores tasas de entradas y salidas de trabajadores, a través de un aumento de contratos temporales y, esn especial, a tiempo parcial. Son los responsables del 60% del dinamismo". Puntualiza que "hasta ahora los movimientos provenían de la necesidad de las empresas de flexibilizar sus plantillas, pero próximamente puede que la causa sean las decisiones de los trabajadores, que opten por salir a buscar mejores condiciones laborales, y que sean las compañías las que deban esforzarse más por retener el talento".

Gestión de personas

La motivación es la clave de la fidelización, el punto de partida para una plantilla comprometida con su trabajo y los objetivos de la organización a la que cede su conocimiento y su tiempo. El último Avance del Mercado Laboral elaborado por Asempleo -Asociación de Agencias de Empleo- y Afi -Analistas Financieros Internacionales- refleja que 2015 cerrará por encima de los 18 millones de

ocupados; y que la ocupación aumenta en 182.000 personas en el tercer trimestre de este año. Estos datos y el aumento del dinamismo laboral anticipan una guerra por el talento más que incipiente, ante el que las empresas deben afinar sus políticas de recursos humanos. Gaffinel asegura que "la gestión de personas será más clave que nunca y puede que no fácil. Saber dar espacio a cada uno e inspirar para avanzar en la misma dirección será imprescindible para no perder talento y poder atraer a los mejores".

Germán Nicolás, director general para el sur de Europa, habla de la motivación 3.0 como la llave para decir a los profesionales que están en la empresa que más les conviene. Comenta cuatro recompensas intangibles: el sentido de propósito, sentir que el trabajo persigue un motivo que vale la pena; sentido de autonomía, sentir que pueden escoger las actividades adecuadas al objetivo; sentido de competencia, conseguir experiencia en realizar con destreza las actividades elegidas; y, por último, comprobar que se avanza en la consecución del propósito. Nicolás señala que ninguno de los sistemas de retribución tradicionales, basados en el qué y en el cómo se aporta, "recuerdan al empleado que lo importante es la contribución. Hay que apelar al por qué. Queremos que los empleados sean creativos y ésta es la forma de conseguirlo: apelando al motivo por el que trabajan para nosotros. Nuestra misión es reforzarlo".

Retribución

La incursión de los trabajadores por proyecto -*freelance* o autónomos- y empleados con relaciones contractuales diferentes hace prever una vuelta de tuerca a los patrones retributivos en las organizaciones. Pero mientras esto se consolida, las empresas siguen asentadas en los modelos de compensación tradicionales. La retribución a la carta -en la que el empleado puede escoger hasta el 30% de su sueldo total en productos y servicios- y la retribución variable -en función del cumplimiento de objetivos- marcan el ritmo de la compensación. Con una salvedad: las empresas, cada vez más, evalúan la contribución de sus empleados y utilizan la compensación como una herramienta de reconocimiento. Una motivación que de poco sirve si no va acompañada de una buena gestión de personas. acompañada de una buena gestión de personas.

Trabajar nunca volverá a ser ir al trabajo

¿Te has parado a pensar por qué se ha elegido 2020 como el año en que cambiará el mercado laboral? Es el momento en el que Google vaticina que casi toda la población estará conectada a Internet. Raquel Roca menciona este hecho en su libro 'Knowmads, los trabajadores del futuro' (Ed. Lid) para explicar que a partir de entonces el poder del crowd, subcontratación voluntaria o crowdsourcing, será imparable: "Viviremos en un mundo colaborativo e hiperconectado, en el que las redes tendrán un alto valor". También advierte del impacto del acceso universal a todo el conocimiento humano: "Microsoft en su informe Ciberespacio 2025 calcula que para esta fecha habrá 5.000 millones de personas conectadas por dispositivos móviles".

- Surgirá una nueva especie knowmads, nómadas de conocimiento profesionales, «sociables y sociales a los que le gusta expandir el conocimiento -en red- y están preparados para aprender -o desaprender- de un modo no convencional", afirma Roca.

- Este panorama plantea una organización en la que, como señala Marta Romo, socia directora de Be-Up, la clave es la aceptación de perfiles profesionales diferentes, funcionarios, freelance, knowmads... "Los necesitamos para todo tipo de clientes. Y para que esta diversidad no genere conflictos es necesario que se suavicen o cambien las estructuras de las empresas, hacia menos jerarquía y más estructura en red (redarquía)".

- No existirá un lugar para trabajar, algo no exento de dificultades.

Paula Álvarez, directora de proyectos de Alcor, explica que "la transformación digital cambia la manera de trabajar de las personas. La cultura digital va a contrapelo de muchas formas establecidas de trabajo y supone una amenaza para muchas prácticas de gestión que han existido durante décadas en las organizaciones".

- Y no es sólo un cuestión de cultura, los profesionales y los equipos de trabajo no pueden detenerse: "No esperan a que el área de tecnología les solucione su problema. Con el ritmo rápido y exigencia de resultados a corto plazo, los equipos no están dispuestos a esperar a que se desplieguen soluciones oficiales para resolver sus necesidades de colaboración y de compartir su conocimiento", sentencia Álvarez.