

Nuevos tiempos Nuevos desafíos

NOS ENCONTRAMOS EN UN MOMENTO DONDE PARECE QUE LOS INDICADORES COMIENZAN A OFRECER SÍNTOMAS DE CIERTA MEJORA EN RELACIÓN AL PIB, LA INFLACIÓN, BALANZA COMERCIAL E INCLUSO LEVEMENTE EL EMPLEO.



José Miguel Sánchez
Socio fundador Talent Profits
Psicólogo organizacional
Coach Ejecutivo y MBA
(www.talentprofits.com)

Las empresas se están preparando y algunas posicionándose ya en la casilla más favorable para asumir la vuelta a una guerra del talento que ya vivieron en el pasado.

Probablemente no sea tan cruda como en años precedentes, sin embargo, el verdadero talento seguirá pensando en buscar las mejores opciones para desarrollarse y alcanzar los éxitos que se proponga.

Esta crisis ha traído diversas consecuencias al mercado laboral español, algunas de ellas necesarias para ofrecer flexibilidad al mismo. Sin embargo, el nuevo panorama que se avecina exigirá a las compañías ofrecer algo más que una remuneración por los servicios prestados. La reducción de plantillas en la mayor parte de las compañías ha hecho que exista un número importante de trabajadores que están agotados, que hacen el trabajo que antes hacían 2 ó 3 personas y que sienten que aún así son afortunados porque conservan su puesto de trabajo.

Con esta perspectiva,

¿cómo se diferenciarán las empresas para atraer el talento que necesitarán y para retener el que ya tienen?

“El talento seguirá pensando en buscar las mejores opciones para desarrollarse y alcanzar el éxito”

La primera misión de las organizaciones que se quieren distinguir es reforzar su “employer branding”, es decir, ofrecer al mercado laboral una imagen atractiva que haga que los futuros candidatos quieran trabajar en ellas. Sin duda hay varias opciones entre las que elegir, una de estas es recurrir a empresas externas que auditan el entorno de trabajo de las grandes organizaciones, o de las PYMES. Algunas como



“Great Places To Work”, ofrecen un ranking de las mejores empresas para trabajar en función de lo que opinan los empleados de las mismas. Asegurémonos en este caso que nuestras políticas de gestión de personas son lo suficientemente atractivas como para conseguir un buen puesto en dicho ranking.

ATRAER TALENTO

Por supuesto, el “employer branding” va más allá y requiere que la imagen de la empresa adquiera prestigio en ferias de empleadores, Universidades y Escuelas de negocio, para así atraer al mejor talento posible.

La segunda es generar una adecuada imagen en redes sociales. El mundo 2.0 es una realidad desde hace un tiempo y las compañías deben adaptarse y ser parte del mismo. Para ello, deben definir claramente los objetivos que quieren conseguir y las estrategias que les llevarán a los mismos. Entre otras, conocer las redes sociales en las que tienen que estar para encontrar

a los mejores profesionales. Tener perfiles de empresa en LinkedIn, Facebook y Twitter es clave en estos momentos.

Acertando con estas dos estrategias, las empresas generarán la imagen de marca que hará que los candidatos se interesen por ellas.

Una vez que hemos atraído el talento, las organizaciones deben saber cómo evaluar y elegir los profesionales más adecuados para las posiciones que tienen vacantes.

“Hay que reforzar el “employer branding”, es decir, ofrecer al mercado laboral una imagen atractiva”

Un buen proceso de selección se basa en acertar con el profesional que se contrata. Esto que dicho así suena muy sencillo, tiene connotaciones muy complejas y muy costosas en el caso de no hacerlo bien.

Una de las cosas más importantes a trabajar y que muchas compañías no hacen es identificar si el profesional se adapta a la cultura de la empresa, más allá de los requerimientos propios de la posición. Para ello, es importante medir esto en algún momento del proceso de selección, no solo evaluar si sabe y si puede hacerlo, sino también si lo hará en un entorno como el de nuestra organización. Medir si la persona encajará en nuestra cultura es una condición “sine qua non” para acertar en un proceso de selección.

La gestión del talento ha sido históricamente el caballo de batalla de numerosas compañías. La formación, el desarrollo, la compensación y la promoción del talento ha sido clave en el éxito o fracaso de las políticas de RRHH. El futuro nos depara algo parecido, pero entrarán en escena nuevos conceptos que harán la diferencia entre las compañías que tengan éxito en esta gestión y las que directamente pierdan su talento.

Entre estos conceptos destacan los siguientes; generar un contexto facilitador del

aprendizaje, intra emprendedores, comunidades de aprendizaje y “gamificación”.

Generar contextos que faciliten el aprendizaje es una labor de toda la empresa, pero principalmente de los directivos y mandos. Un entorno donde las personas se sientan contentas, satisfechas con lo que hacen, valoradas cuando lo hacen bien y apoyadas cuando cometen un error por probar algo diferente. En definitiva, un contexto que aumentará la productividad de los profesionales, porque aumentarán sus capacidades y el aprendizaje de nuevas habilidades.

COMPROMISO Y PASIÓN

Los intra emprendedores son aquellos profesionales que sienten la compañía como propia y que no se convierten en emprendedores por su cuenta, porque saben que los recursos que necesitan para desarrollar sus ideas los tienen dentro de la empresa en la que trabajan. El caso paradigmático es Google, organización que fomenta el intra emprendimiento a través de dejar tiempo a los empleados





para desarrollar sus propias ideas y, si éstas son aceptadas, proporcionar los recursos necesarios para implementarlas.

“La formación, desarrollo, compensación y promoción del talento, claves de políticas de RRHH”

De este modo, consigue de sus empleados el compromiso y la pasión que se dan en un emprendedor que comienza su propia compañía.

Comunidades de aprendizaje es un concepto que hace referencia a compartir el conocimiento entre los profesionales de una misma compañía, a través de utilizar herramientas de comunicación interna como “hangout” u otras. En definitiva, lo que se busca es que se compartan las mejores prácticas entre los empleados de una compañía para generar nuevo conocimiento que redunde positivamente en el éxito de la organización. La clave aquí es la participación de los profesionales para enriquecer al máximo dichas comunidades. Incentivar esta participación es la diferencia entre el éxito

o el fracaso de una comunidad de aprendizaje.

Por “gamificación” entendemos aplicar al mundo empresarial los conceptos y reglas que operan en los juegos. En otras palabras, buscar el aprendizaje de nuevas habilidades y la realización de ciertas tareas empleando los modelos de competición, de atracción y de obtención de resultados utilizados en los juegos. De este modo, tareas que podrían ser monótonas o tediosas se convierten en sugerentes, interesantes y retadoras gracias a los mecanismos implicados en el juego. Las empresas que adopten seriamente estos conceptos serán diferentes en la propuesta de valor que aporten a sus empleados.

Nos queda una última parte por tratar. Se trata de la compensación a los profesionales. En los últimos tiempos, los salarios se han visto reducidos, se contrata a candidatos por sueldos inferiores a los que cobraban antes, sobre todo, si han pasado por el desempleo. Esto ha hecho que las estructuras salariales se hayan reducido en la mayoría de las empresas.

Finalmente, comprender que el porcentaje más alto de profesionales trabajando

TRABAJAR MÁS POR MENOS

COMO DECÍAMOS AL PRINCIPIO, LOS PROFESIONALES TRABAJAN MÁS Y COBRAN MENOS O LO MISMO QUE ANTES DE LA CRISIS.

¿Cuánto tiempo podrán mantener esto las empresas? Sin duda alguna, algún cambio deberá ocurrir para volver a fidelizar a los empleados.

“Se ha de incrementar el salario variable”

Las organizaciones han de incrementar el salario variable para que los profesionales que consigan sus objetivos con creces vean recompensada su aportación a la empresa. Los incentivos de equipo se volverán más importantes para aprovechar al máximo las sinergias. Por supuesto, si la compañía consigue sus objetivos, una parte del variable de ciertas posiciones de relevancia, debería estar relacionado con la consecución de dichas metas. Finalmente, para los empleados clave darles acciones o “stock options” siguen siendo opciones válidas. Sin embargo, no debemos olvidarnos de que más



allá de la remuneración de empleados, cada vez nos encontramos con más profesionales que buscan otros incentivos. Las empresas que innoven en estas premisas obtendrán una ventaja competitiva a la hora de atraer y retener el talento. Beneficios como flexibilidad horaria o de vacaciones, ayudas para comida o colegios, etc., seguirán siendo muy valoradas por los empleados. ■

en nuestras compañías pertenecen a la “Generación Y” o “Millennials”. Personas que buscan principalmente el equilibrio entre la vida personal y la profesional, desarrollar nuevas habilidades en su puesto, trabajar en equipo y, en definitiva, trabajar en un entorno donde las relaciones

“Por ‘gamificación’ entendemos aplicar a la empresa los conceptos y reglas que operan en los juegos”

(1.0 y 2.0) sean posibles y fomenten un espíritu de colaboración y entendimiento.

Si a todo esto le añadimos la posibilidad de intrapreneur, estamos dando las claves para que una empresa genere el entorno adecuado para que sus empleados, voluntariamente, permanezcan en la compañía. Rindiendo además a su máximo nivel y liberando el talento que llevan dentro.

¿Está tu organización preparada para este desafío? ■

Twitter:
@jmiguelsanchez_

OPINIÓN



Belén Marrón
Periodista

Nuevo impulso al Mediterráneo

La consolidación fiscal y contención del déficit público, lo frenan

Venimos de una década de despilfarro, tanto desde el punto de vista del gasto público como de la falta de criterio para desarrollar políticas territoriales de infraestructuras que hayan dado prioridad a su utilidad y al impacto socioeconómico para la región. Esta etapa de crecimiento económico, que llega a su fin en el 2008, estuvo marcada por el derroche y la corrupción que, en muchos casos, solo valió la pena para aumentar los bolsillos de algunos empresarios y construir cementerios de hormigón.

La licitación de obras públicas en España alcanzó la cifra de 45.000 millones de euros con picos espectaculares en el 1998, el 2002 y el 2006. Atrás quedan las obras faraónicas como el AVE o los grandes equipamientos construidos bajo la burda excusa de eventos internacionales. Ahora, todo ha cambiado. La inversión pública desde el 2009, en relación al PIB se ha recortado en 3,1 puntos; la misma reducción que Alemania ha logrado en 42 años. En pleno escenario de restricción presupuestaria, consolidación fiscal y contención del déficit público, las políticas de inversión pública se ven sacrificadas.

Desde el 2008 la drástica reducción presupuestaria y el freno de las inversiones privadas nacionales y extranjeras dibujan, de nuevo, un panorama de recesión que desencadena la peor crisis económica del siglo XXI, probablemente, como consecuencia de la tan ignorada burbuja inmobiliaria.

La PYME y la empresa familiar. La pequeña y mediana empresa vuelve a perfilarse como el motor de salida de esta dramática situación económica, que alcanza a mucho más que al sector del ladrillo. La empresa familiar retoma un protagonismo durmiente y vuelve a demostrar a nuestra sociedad que los valores del esfuerzo, la disciplina, la

honestidad y el trabajo marcarán la hoja de ruta y serán la guía que permita llegar a la luz. Pero, esta actitud valedora de la sociedad empresarial española, debe ir acompañada de políticas de liderazgo que superen el cortoplacismo y aporten un esfuerzo pedagógico para cambiar culturas de negocio y ‘derechos adquiridos’ –del todo vale– que lo único que han conseguido es pudrir física y psíquicamente nuestro ecosistema.



“La empresa familiar demuestra que los valores del esfuerzo, la disciplina y la honradez perviven”

Tenemos una política económica errática en la que la imperiosa necesidad de reducir el déficit público no se centra exclusivamente en el gasto corriente sino que se proyecta también sobre el gasto de inversión. Por ello, es conveniente impulsar nuevas políticas de infraestructuras que, además de su efecto benéfico sobre la economía productiva, tengan un valor estratégico en términos de integración del mercado y cohesión territorial. Una de ellas es el Corredor del Mediterráneo.

La proyección de la economía española al exterior y, concretamente la

catalogana, han ido creciendo durante los últimos dos años a un ritmo superior al 10% de promedio. Por primera vez, las exportaciones catalanas al exterior superaron –durante el 2011 y 2012– las ventas hacia el resto de España. Frente a tal evidencia pues, es indiscutible que la sostenibilidad y la competitividad de nuestro territorio apuesten por una conexión ferroviaria, en alta velocidad y en ancho europeo de mercancías que una el litoral mediterráneo con Europa. El Corredor del Mediterráneo es más que una infraestructura. Permitiría impulsar las relaciones estratégicas entre norte-sur y la zona euro-mediterráneo aumentando el flujo de mercancías y la actividad económica. Dinamizaríamos la actividad portuaria conectándose así, no sólo con el eje mediterráneo sino también con el norte de España y fomentaríamos la entrada del tráfico asiático por el canal de Suez. Para ello, es necesario un pacto social que tenga como objetivo cambiar el modelo radial y centrista para apostar por un modelo visionario, que fomente la capilaridad del tejido viario y ferroviario en nuestro litoral.

Un pacto social. Pero no olvidemos que este mismo modelo de país que exigimos los catalanes para con el resto de España y Europa, también debemos aplicarlo en nuestro propio territorio y defender la descentralización de las infraestructuras, por ejemplo las portuarias, para dotarlas de una ecuánime fórmula de competitividad.

El camino no es fácil, pero si somos capaces de acercar posiciones que promuevan un pacto social y crear un marco jurídico y fiscal que impulsen la producción, la colaboración entre los organismos públicos y la empresa privada y promover la atracción de capitales extranjeros para poder invertir en infraestructuras tan necesarias como el Corredor del Mediterráneo, habremos conseguido retomar el rumbo perdido. ■